

4 figures

e 1 - - -

Aperçu - Révisé

A

MÉTHODE D'ÉVALUATION DES PROGRÈS VERS LA DURABILITÉ

Série des outils et de la formation

Aperçu

**Approche, méthodes, outils et
expériences sur le terrain**

Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI

Mai 1997

UICN

Union mondiale pour la nature

Aperçu

**Approche, méthodes, outils
et expériences sur le terrain**

Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI

Mai 1997

UICN

Union mondiale pour la nature

- Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.
- Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable du détenteur du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite du détenteur du copyright.
- Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.
- UICN (1997) Évaluation des progrès vers la durabilité : Aperçu de l'approche, des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI.
- ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.
- Évaluation des progrès vers la durabilité – Aperçu de l'approche, des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : 2-317-0349-2.
- Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road
Cambridge CB 3 0DL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : <http://www.iucn.org>
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par les membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, qui comprend Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Tony Hodge, Alejandro Imbach, Diana Lee-Smith, Adil Najam et Robert Prescott-Allen. Le travail du groupe est coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de huit brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept de développement durable et équitable passe, selon nous, par quatre étapes fondamentales et intimement liées:

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre les humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...
2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès –, les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...
3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...
4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité*. Les sept autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Indicateurs communautaires
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la*

réflexion (CAPR), bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. Les brochures intitulées *Baromètre de la durabilité* et *Indicateurs communautaires* peuvent être utilisées avec toute méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Préface	1
Introduction	6
Nécessité d'évaluer	6
Figure 1. L'oeuf de la durabilité	
Méthodes d'évaluation de systèmes	19
Figure 2. Chaîne d'influence	
Figure 3. Pyramide de l'action	
Figure 4. Baromètre de la durabilité	
Méthodes d'auto-évaluation	34
Méthodes d'évaluation des projets	41
Outils et matériel de formation	44
Expériences sur le terrain	48
Colombie	48
Zimbabwe	60
Inde	71
Liste de contacts	84

Préface

En 1992, des praticiens de la stratégie en Asie, en Afrique et en Amérique latine ont demandé au Programme des stratégies de durabilité de l'UICN de les aider à contrôler et à évaluer des stratégies de développement durable. Comme il n'existait pas de méthode toute faite d'évaluation de stratégies multisectorielles, les membres du Programme ont entrepris, avec l'aide de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), d'en définir une.

En décembre 1993, l'UICN et *Development Alternatives*, une ONG ayant son siège à Delhi, ont organisé en Inde un atelier sur le contrôle et l'évaluation des stratégies de durabilité. Nous avons passé trois jours à discuter d'indicateurs de durabilité. Nous avons cependant constaté que, plus nous avions de données, moins nous avançons. Nous avons eu l'impression de sombrer dans une mer d'indicateurs et de ne plus savoir où nous allions ou où nous en étions. Par leurs commentaires, nos équipes sur le terrain ont confirmé nos craintes : elles aussi trouvaient difficile d'établir un lien entre la masse des indicateurs disponibles et les mesures à prendre pour parvenir à un développement durable.

Entre temps, le CRDI s'était lancé dans un vaste examen de la question et était arrivé à la conclusion qu'il fallait s'entendre sur un cadre conceptuel et un processus d'évaluation avant d'aborder la question des indicateurs. Le CRDI avait publié une approche conceptuelle de l'évaluation de la durabilité¹ qu'il souhaitait tester et développer plus avant.

Partageant le même souci d'évaluer la durabilité, l'UICN et le CRDI étaient cependant sceptiques quant à l'idée d'employer uniquement des indicateurs. Tous deux étaient également convaincus de la nécessité de lier la théorie à la pratique en associant étroitement la recherche, le développement et les essais sur le terrain.

Avec l'appui du CRDI, le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN a défini la phase 1 du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité. La première étape a consisté à constituer une équipe internationale chargée de concevoir et de mettre à l'essai une méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité. L'équipe était formée

¹ R.A. (Tony) Hodge, 1993, *Reporting on Sustainable and Equitable Development, Project Paper 1 : Conceptual Approach*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa.

Préface

de personnes qui connaissaient bien les communications en matière de développement, le développement participatif, les techniques de communication, de contrôle et d'évaluation d'avant-garde en matière d'environnement ainsi que la formulation de stratégies. Les membres de cette équipe interdisciplinaire étaient :

- Ashoke Chatterjee, *National Institute of Design*, Inde;
- Eric Dudley, consultant en développement, Royaume-Uni;
- Tony Hodge, consultant, Canada;
- Alejandro Imbach, consultant en développement, Costa Rica;
- Diana Lee-Smith, *Mazingira Institute*, Kenya;
- Adil Najam, *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), États-Unis;
- Robert Prescott-Allen, PADATA, Canada.

L'équipe était dirigée par Nancy MacPherson, chef du Programme des stratégies de durabilité au siège de l'UICN, en Suisse.

Soucieuse que l'approche et les méthodes élaborées soient utiles et utilisables dans la prise de décisions concrètes, l'équipe internationale a collaboré avec des équipes nationales qui s'intéressaient à des stratégies locales de durabilité en Colombie, au Zimbabwe et en Inde :

- **Colombie** — L'unité de contrôle et d'évaluation de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* : Natalia Ortiz, Hernando Sanchez.
- **Zimbabwe** — L'équipe d'évaluation de l'UICN au Zimbabwe : San Chimbuya, Carmel Lue-Mbizvo et l'équipe de planification de l'action environnementale de district du Zimbabwe : Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Zii Masiye, John Mbetu, Constantine Mushure, Aaron Tshabangu, Unity Tshabangu.
- **Inde** — L'équipe de *Development Alternatives* associée à un programme de planification de district avec des collectivités et des représentants du district de Tumkur dans l'État du Karnataka, en Inde : C. Ashok Kumar, Vijay Pillai, Subash Marcus, George C. Varughese.

Le choix de ces trois pays — un en Amérique latine, un en Afrique et un en Asie — a permis au projet de mettre à profit des expériences de définition et d'essai de diverses méthodes.

Nous avons essayé de partager ce que nous avons appris avec d'autres organismes oeuvrant dans le domaine général de l'évaluation de la durabilité et notamment avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la Banque mondiale, la *New Economics Foundation* (NEF), le *World Resources Institute* (WRI) et le groupe inter-organismes de l'ONU travaillant à la définition d'indicateurs de développement durable pour la Commission du développement durable.

Toujours en vue de partager leur savoir, les membres du projet ont organisé, en janvier 1996, un atelier d'échanges d'idées auquel ont participé des représentants d'une vingtaine d'organismes s'intéressant à la question de l'évaluation. Les débats ont témoigné de la grande diversité des points de vue quant au travail sur le terrain en matière de développement, aux changements institutionnels, au développement communautaire et aux rôles des groupes de jeunes, partout dans le monde. La réunion avait pour objet de mettre en commun idées et connaissances sur les différentes approches et méthodes utilisées dans diverses parties du monde. L'atelier a confirmé à nos yeux l'urgence de définir un ensemble de méthodes d'évaluation des progrès vers la durabilité qui répondent aux besoins des utilisateurs. Il a également fait ressortir le défi que représentent l'amélioration de nos méthodes, la création de partenariats et le partage du savoir sur une échelle assez grande pour faire vraiment une différence.

Le présent document présente un aperçu de notre approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité et décrit les méthodes que nous avons retenues pour appliquer cette approche à diverses situations.

Cette démarche a par-dessus tout été un processus d'apprentissage. Les leçons résumées ici sont le fruit de la mise en commun des idées et des expériences des membres de l'équipe internationale et des équipes nationales. Nous sommes particulièrement redevables aux collectivités locales et aux partenaires avec lesquels nous avons travaillé et nous les remercions pour leur patience, leur franchise, leur hospitalité, leur humour et leurs idées. Sans eux, nous n'aurions pas pu apprendre.

Nous tenons tout particulièrement à remercier Terry Smutylo et David Brooks, du CRDI, qui nous ont appuyés et encouragés, ainsi que Fred Carden, du CRDI également, qui a collaboré avec l'équipe internationale à la définition de l'approche.

Préface

Ses avis et ses conseils ont été d'une valeur inestimable. Notre expérience de travail avec un organisme de développement comme le CRDI a été des plus profitables. En contribuant à nos efforts de recherche et d'apprentissage par l'action, le CRDI nous a donné le temps et la latitude voulus pour formuler et tester des idées et pour apprendre. Nous avons la conviction que cela nous a permis de faire un travail plus solide et nous en remercions le CRDI. Nous remercions également la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse, pour sa contribution à la production du matériel de formation issu de ce projet.

Nous croyons néanmoins qu'il faudra continuer d'étendre le réseau de ceux qui s'intéressent aux méthodes et aux outils pratiques d'évaluation de la durabilité si nous voulons être collectivement capables d'aider les décideurs, les collectivités et les personnes qui cherchent à améliorer leurs conditions de vie et leur milieu. Nous invitons donc chacun, organisme ou individu, à tester et à développer davantage encore les méthodes et les outils qui sont décrits dans ce document et à nous faire part de ses commentaires. Nous serons par ailleurs heureux de collaborer avec des organismes dans l'application des méthodes sur le terrain.

Les membres de l'Équipe d'évaluation internationale et les équipes de stratégie locales continuent de travailler à l'élaboration de méthodes et d'outils adaptés à de nouvelles situations partout au monde, en cherchant par exemple à mettre en rapport des évaluations nationales et locales et à évaluer la durabilité en milieu urbain et au niveau régional.

Des renseignements sur les travaux de l'UICN en matière d'évaluation de la durabilité, peuvent être obtenus en prenant contact avec le siège de l'UICN, en Suisse.

Pour obtenir des précisions sur l'emploi des méthodes et le travail qui a été fait dans les pays pilotes, prière de communiquer avec les membres de l'équipe internationale et des équipes des pays pilotes dont le nom figure à la fin de ce document.

Pour commander des exemplaires des documents de formation, prière de s'adresser à l'adresse suivante :

Notre approche de l'évaluation de la durabilité

Notre hypothèse

Lorsque nous avons entamé notre travail sur l'évaluation de la durabilité, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

Le monde vit une crise de non-durabilité : nous n'arrivons pas à assurer le bien-être de tous et pourtant nous sommes en train de dégrader et de détruire l'écosystème. L'homme est à la fois la principale cause de cette crise et l'unique source de solution. L'écosystème ne peut pas régler les problèmes à notre place. Nous devons comprendre les comportements humains qui sont à l'origine des problèmes ainsi que les motivations qui les sous-tendent.

La santé, la richesse et la qualité de la vie des populations sont inextricablement liées à la diversité, à la productivité et à la qualité des écosystèmes. Pour parvenir à la durabilité, il faudra donc améliorer et préserver en même temps le bien-être des populations et l'état de l'écosystème.

Il existe une tension constante entre les besoins des humains et ceux de l'écosystème et entre les différents groupes de population. Nous devons tenter de résoudre ces tensions si nous voulons parvenir à combiner le bien-être des humains et la conservation de l'écosystème de façon durable.

Personne ne sait au juste quelle forme doivent prendre ce bien-être ou cette conservation, ni comment y parvenir. Pour progresser, nous devons admettre notre ignorance, accepter l'incertitude et fonder nos actions sur le questionnement et l'apprentissage, sur la réflexion et l'action de groupes de gens à l'oeuvre dans leur milieu.

Ce que nous entendons par «évaluation»

L'évaluation telle que nous la concevons comporte trois éléments : le diagnostic, le contrôle et l'appréciation. L'action et la réflexion forment un cycle continu dans lequel l'action est vue comme un instrument de réflexion et chaque action, comme une expérience. Le diagnostic explique la nécessité de l'action, le contrôle permet d'en suivre les progrès et l'appréciation sert à tirer des conclusions quant aux progrès réalisés et à l'issue de l'action.

Quel que soit l'objectif poursuivi, sa réalisation passe par l'évaluation. L'action et la réflexion font partie d'un cycle dans lequel l'évaluation guide l'action et l'action est une source d'information pour l'évaluation. L'évaluation permet aux populations de définir ce qu'elles entendent par développement durable, d'articuler des objectifs de développement durable et de suivre les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs.

Notre approche

Notre approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité comporte deux aspects essentiels.

Premièrement, elle part du principe que les humains et l'écosystème doivent être traités avec une égale importance. Les humains font partie intégrante de l'écosystème (figure 1). Leur bien-être est inextricablement lié à la conservation de l'écosystème. Pour parvenir à un développement durable, il faudra par conséquent améliorer et préserver en même temps le bien-être des humains et l'écosystème.

Figure 1. L'oeuf de la durabilité

écosystème

population

Les sociétés humaines font partie intégrante de leur écosystème. Elles ne peuvent être durables que si la condition humaine et la condition de l'écosystème sont bonnes ou en voie d'amélioration.

Le deuxième aspect de notre approche est qu'elle favorise le questionnement. Nous devons savoir quelles sont les questions auxquelles nous essayons de répondre si nous voulons trouver des indicateurs et d'autres outils qui nous aident. Plus une méthode

d'évaluation oblige l'utilisateur à remettre en question ses hypothèses et à soumettre ses jugements à un examen minutieux, plus elle est solide.

Les principales questions qu'il faut se poser pour comprendre le système sont les suivantes :

- Quel est l'état des populations et de l'écosystème?
- Quelle est la nature des rapports entre les populations et l'écosystème?
- Qu'est-ce qui motive les populations à agir comme elles le font?
- Quelles mesures les populations devraient-elles prendre pour améliorer à la fois leur situation et l'état de l'écosystème?
- Comment ces mesures peuvent-elles être prises?
- Comment les populations peuvent-elles savoir si la situation s'améliore ou empire?

S'appuyant sur ces questions générales, des groupes de gens — collectivités rurales, organismes de développement local, scientifiques, milieux de l'enseignement ou encore planificateurs nationaux ou régionaux — peuvent commencer à énoncer des programmes d'action et de réflexion. Cette action et cette réflexion aideront elles-mêmes à formuler des questions plus précises et plus pertinentes pour la collectivité.

Encadré 1 : Commencer par des questions

Commencer par des questions peut prendre bien des formes, à des niveaux différents :

- L'adoption d'une approche participative pour aider les collectivités à se poser des questions sur leur avenir.
- Un effort de la part des organismes pour devenir capable de formuler leurs propres questions, d'y répondre et d'aider les autres à faire de même.
- L'encouragement des différents protagonistes à comprendre leurs points de vue mutuels sur une même situation.
- La collaboration entre les organismes publics et les autres protagonistes pour évaluer les progrès vers la durabilité à l'échelle nationale.
- La conception de projets mettant l'accent non seulement sur l'évaluation du système mais aussi sur celle du projet lui-même.
- La reconnaissance de l'importance de questions plus claires et précises en tant qu'outils de diagnostic et d'évaluation.

Résumé des méthodes, des outils et des applications

Méthodes

Le projet a permis d'énoncer et de tester des méthodes adaptées à chacune des trois formes d'évaluation : l'évaluation de systèmes, l'auto-évaluation et l'évaluation des projets.

Évaluation de systèmes

La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) est une méthode qui vise à aider les planificateurs, les travailleurs sur le terrain et les chercheurs à réfléchir à un système dès le début et à les aider ainsi à définir des domaines d'action et de recherche prioritaires. La CAPR peut servir à évaluer des régions de toutes tailles, du village au continent.

La méthode d'évaluation et de planification de la durabilité rurale s'adresse aux équipes sur le terrain et aux collectivités rurales qui travaillent ensemble. Elle se divise en deux étapes : l'évaluation de la durabilité rurale et la planification de l'action en vue de la durabilité rurale. Elle recourt, en les adaptant parfois, à des outils de participation communautaire bien connus.

L'analyse et la planification de systèmes est une méthode d'évaluation du bien-être de la population et de l'état de l'écosystème ainsi que des points forts et des limites des institutions. Elle comprend la définition de priorités et d'options, la conception de stratégies de développement et de plans d'action ainsi que la définition d'un cadre de mise en oeuvre et de contrôle. Une méthode complémentaire, la négociation stratégique en vue de l'action communautaire, est utilisée pour aider les collectivités locales et les autres intervenants clés à parvenir à un consensus sur les priorités et les mesures envisagées.

Auto-évaluation

L'analyse systématique de l'expérience fournit un cadre qui permet de mettre à profit la mémoire collective et d'apprendre en réunissant et en analysant des données sur les expériences antérieures d'autres organismes et équipes de projet.

Le développement de la capacité de réflexion aide l'organisme à augmenter sa capacité de réflexion en précisant sa mission, en analysant les caractéristiques d'un organisme pensant et en se restructurant en conséquence.

L'évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme aide l'organisme à évaluer sa capacité de s'acquitter de sa mission et de réaliser des projets. La méthode met en

opposition les exigences et les objectifs associés à la mission et la capacité de l'organisme d'être à la hauteur de la tâche.

Évaluation des projets

L'évaluation des projets fondée sur *la méthode du cadre logique* (MCL) est une méthode de contrôle et d'évaluation des projets qui s'utilise dans le cadre de planification des organismes pensants.

Outils

Le projet a également contribué au développement de plusieurs outils :

Le Map Maker est un logiciel convivial de production de cartes et de présentation de données sur des cartes. Il a été conçu indépendamment par un membre de l'Équipe internationale et il s'adresse à des non-spécialistes. *Le Map Maker* peut servir à faire des analyses complexes de données variées tout en convenant à des emplois pratiques sur le terrain puisqu'il s'utilise sur n'importe quel ordinateur portable avec *Windows*.

Le baromètre de la durabilité est un outil qui permet de mesurer et de combiner des indicateurs du bien-être de la population, de l'état de l'écosystème et des progrès vers la durabilité. Un programme permettant de noter les données du baromètre et de les associer au *Map Maker* est en cours de conception.

Questions de survie est un ensemble de questions sur les relations des populations entre elles et avec l'écosystème. L'objectif principal est de faciliter l'auto-évaluation, mais c'est également un point de départ utile pour définir les changements de l'écosystème et du bien-être d'une population lors d'une évaluation de systèmes.

Les *indicateurs* jouent un rôle essentiel dans toutes les méthodes d'évaluation. Notre approche consiste à encourager les utilisateurs à choisir leurs propres indicateurs en fonction de leur vision du système et de leur but. L'une des brochures de la série, *Indicateurs communautaires*, présente des renseignements sur les façons d'aider une collectivité à définir son propre ensemble d'indicateurs.

Renforcement des capacités

Les équipes pilotes ont collaboré avec l'Équipe d'évaluation internationale à la mise au point et à l'application des méthodes. Cette collaboration a eu pour effet de renforcer les compétences et les capacités des équipes nationales, de leurs organismes et de leurs institutions en ce qui concerne les trois types d'évaluation.

Applications de l'approche, des méthodes et des outils

Dans la phase I du projet, l'approche, les méthodes et les outils ont été appliqués aux trois types d'évaluation : l'évaluation de systèmes, l'auto-évaluation et l'évaluation des projets.

Évaluation de systèmes

La CAPR a été conçue et mise à l'essai dans le cadre de la stratégie de conservation de la Sierra Nevada, préparée par une ONG colombienne, la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta*, avec l'appui de l'agence allemande d'aide au développement (GTZ). La méthode en est à l'heure actuelle à son premier stade d'application. Pendant la conception et la mise à l'essai de la méthode, des séances d'initiation à l'emploi du *Map Maker* ont été offertes en Colombie et au Costa Rica. Il se trouve maintenant dans la région des personnes formées à l'emploi du logiciel et de la CAPR.

La méthode d'évaluation et de planification de la durabilité rurale a été conçue et mise à l'essai conjointement par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale et d'équipes nationales et de district de planification d'actions environnementales de district (DEAP) au Zimbabwe. Les DEAP sont placés sous la direction du département des ressources naturelles du Ministère de l'environnement et du tourisme et bénéficient de l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement et de l'UICN. Le développement et l'emploi de cette méthode au Zimbabwe ont permis d'initier des personnes à l'évaluation de la durabilité à l'échelon national et au niveau des district et des villages.

Les méthodes d'analyse et de planification de systèmes et de négociation stratégique en vue de l'action communautaire ont été conçues et mises à l'essai dans le cadre de l'élaboration d'un plan de développement durable pour le *Taluk* de Chiknayakanhalli, une division du district de Tumkur, État du Karnataka, en Inde. L'élaboration du plan d'action a été dirigée par une ONG indienne, *Development Alternatives*, et elle fait partie de la mission intégrée de développement durable (IMSD) du gouvernement de l'Inde. Les deux méthodes ont été utilisées dans l'élaboration du plan d'action — qui a depuis été soumis à l'IMSD — et dans le cadre d'autres projets lancés par *Development Alternatives* dans le district de Tumkur.

Auto-évaluation

Le projet a permis d'élaborer les trois méthodes d'auto-évaluation et d'en mettre une à l'essai (le développement de la capacité de réflexion) en collaboration avec la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta*. Il a aussi contribué à établir une unité de contrôle et d'évaluation au sein de la *Fundación*. Ce processus d'auto-évaluation a permis à la *Fundación* de constater que l'évaluation était un élément essentiel de son travail et non une activité annexe. Il a aussi mené à une importante restructuration : réorganisation des équipes de travail; adoption d'un régime de prise de décisions davantage axé sur la participation; vision commune de la mission et des buts; meilleure intégration des diverses activités de l'organisme.

Évaluation des projets

Le projet a permis d'élaborer et de mettre à l'essai la méthode d'évaluation des projets fondée sur la MCL en collaboration avec l'unité de contrôle et d'évaluation de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta*. Cette méthode est maintenant appliquée aux projets de la *Fundación*.

Adoption de l'approche par d'autres

D'autres organismes et personnes ont commencé à appliquer les méthodes et les outils qui ont été conçus dans le cadre de ce projet. Les exemples ci-dessous font bien ressortir les vastes possibilités d'application de cette approche et son utilité dans l'évaluation de la durabilité nationale et provinciale, dans l'évaluation sectorielle et dans l'évaluation de programmes régionaux.

Dans le cadre du projet de l'UICN sur l'emploi durable de la faune en Amérique centrale, on utilise le baromètre pour évaluer l'impact de certains projets sur le bien-être de la population et de l'écosystème. L'UICN a également utilisé la méthode d'évaluation des projets fondée sur la MCL pour le contrôle dans le cadre de son programme en Amérique centrale et au Mexique. Par ailleurs, un projet régional financé par la Communauté européenne, *Frontera Agrícola*, s'appuie sur la CAPR pour étudier la dynamique du front pionnier en Amérique Centrale. De même, la *CIET International* utilise le baromètre dans un projet (*Sentinel Site Surveillance*) financé dans le cadre de l'initiative de programme du CRDI «Santé de l'écosystème». Des sites d'évaluation du bien-être de la population et de l'écosystème ont été retenus au Costa Rica, au Mexique, au Népal et en Ouganda.

Dans le cadre de ce projet, le baromètre de la durabilité a été utilisé pour une évaluation expérimentale de la durabilité du Zimbabwe. L'évaluation était préliminaire, mais elle a montré les possibilités qu'offre le baromètre. L'approche et le baromètre ont également été utilisés dans un livre que doit publier un membre de l'Équipe d'évaluation internationale en collaboration avec le CRDI, *The Wellbeing of Nations*. L'ouvrage présente une première évaluation du bien-être et de la durabilité de 180 pays. La Commission des ressources et de l'environnement de Colombie-Britannique (Canada) a aussi eu recours à l'approche et au baromètre pour une évaluation de la durabilité de la province.

Le programme de l'Amazonie et le programme de conservation des forêts naturelles des Andes (PROBONA) — programmes régionaux financés par la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse — ont adopté l'approche et plusieurs des méthodes du projet : CAPR pour l'évaluation des systèmes; analyse systématique de l'expérience et évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme pour l'auto-évaluation; et évaluation des projets fondée sur l'analyse du cadre logique pour l'évaluation du projet.

En Inde, la *Mussoorie Gramin Vikas Samiti*, une ONG oeuvrant à l'échelon local, a appliqué plusieurs des outils et des méthodes mis au point dans le cadre du projet. Elle a fait preuve de beaucoup de dynamisme pour appliquer et adapter les outils et les méthodes d'auto-évaluation; certains des documents du projet ont en outre été traduits en diverses langues locales.

Diffusion et communication

L'approche, les méthodes et les outils sont décrits dans la présente série de brochures sur l'évaluation des progrès vers la durabilité. Outre le présent aperçu, la série comprend les publications suivantes :

- *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion*
- *Évaluation de la durabilité rurale*
- *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*
- *Organismes pensants*
- *Baromètre de la durabilité*
- *Questions de survie*
- *Indicateurs communautaires*

Il existe en outre une version provisoire en espagnol d'autres publications sur l'analyse systématique de l'expérience et l'évaluation fondée sur la MCL. Si les ressources et le temps le permettent, elles seront traduites et ajoutées à la liste des publications sur les méthodes en 1997. Diverses méthodes utilisées en Inde sont décrites dans trois brochures — la négociation stratégique, l'évaluation de système et la cartographie — qui en sont encore au stade d'ébauches mais seront ajoutées ultérieurement à la liste des publications du projet.

Des efforts considérables ont été faits pour partager l'approche et l'expérience du projet au niveau national et international. En voici quelques exemples :

- Atelier d'échange d'idées organisé en janvier 1996. Ont participé à cet atelier 20 organismes s'intéressant à divers aspects de l'évaluation et représentant un large éventail de secteurs d'intérêt de partout au monde : travail sur le terrain en matière de développement, changements institutionnels, développement communautaire, groupes de jeunes. La réunion avait pour but de favoriser l'échange d'idées sur les approches et les méthodes utilisées dans diverses parties du monde.
- Ateliers régionaux de diffusion pour les praticiens du contrôle et de l'évaluation en Asie (Népal), en Amérique du Sud (Pérou) et en Afrique (Kenya) organisés en 1996 en vue de mettre en commun les leçons tirées de la première phase du projet. Ces ateliers de trois jours réunissaient environ 35 personnes de la région et comportaient une présentation des méthodes et de l'approche.
- Exposés en atelier sur les stratégies de durabilité et l'évaluation de la durabilité, Congrès mondial de la conservation, Montréal, octobre 1996.

- Atelier sur l'approche et les méthodes du projet, dans le cadre de la Conférence annuelle sur le développement durable du Pakistan organisée par le Ministère de l'environnement et des forêts du gouvernement du Pakistan et le *Sustainable Development Policy Institute*, à Islamabad, en août 1996.
- Atelier sur le contrôle et l'évaluation tenu dans le cadre du Forum des ONG, à la Conférence Habitat II de l'ONU à Istanbul, en juin 1996.
- Participation au groupe d'experts des indicateurs de développement durable qui conseille la Commission du développement durable de l'ONU.
- Participation à des ateliers sur l'évaluation du développement durable organisés par le Comité scientifique sur les problèmes de l'environnement (SCOPE), la Banque mondiale, l'Institut international du développement durable (IIDD) et la *New Economics Foundation*, à l'atelier de Bellagio sur les mesures de rendement organisé par l'IIDD Canada, et à la Conférence sur les indicateurs organisée par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
- Contacts avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le *World Resources Institute* (WRI).
- Création de réseaux non officiels de praticiens secondés par des membres de l'Équipe en Amérique latine, en Afrique et en Asie. En Inde, en particulier, un très grand nombre d'organismes communautaires, d'ONG et d'établissements d'enseignement ont été sensibilisés à l'approche et aux méthodes du projet. Certains ont pris l'initiative d'appliquer eux-mêmes certaines des méthodes. Des contacts analogues ont été établis avec des responsables de projets et des organismes de développement d'Amérique latine.
- L'approche d'évaluation a également été au centre de divers ateliers régionaux de formation aux stratégies de durabilité organisés en Afrique du Sud (représentants de 6 pays) et en Amérique latine (représentants de 10 pays).

Méthodes d'évaluation de systèmes

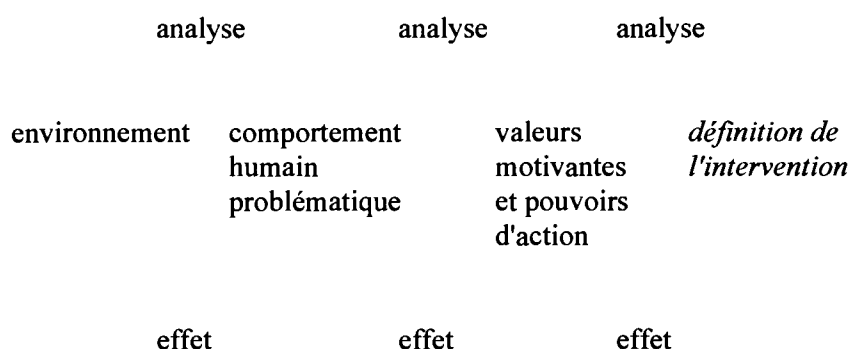
Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)

La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) est une méthode qui vise à aider les planificateurs, les travailleurs sur le terrain et les chercheurs à réfléchir dès le départ à un système et à définir ainsi plus facilement des domaines prioritaires d'action et de recherche. La CAPR peut s'appliquer à l'évaluation de n'importe quelle région, qu'il s'agisse de tout un continent ou juste d'un village.

La CAPR convient à l'analyse de données variables de toutes natures, quel que soit le modèle utilisé. Dans le cadre de l'évaluation des progrès vers la durabilité, le modèle proposé s'appuie sur les principes suivants :

- **Vue d'ensemble et actions dirigées.** S'il est nécessaire de reconnaître la complexité des interactions entre les problèmes, l'important, cependant, est de définir des mesures concrètes qui auront un effet direct sur le problème central. Cela suppose une analyse complexe et des mesures simples.
- **Nécessité d'encourager la participation et la réflexion.** Il faut non seulement recueillir des données, mais aussi réfléchir sur ses actions et sur sa capacité d'agir et d'aider les autres à comprendre en mettant à profit la participation. La réflexion aide à définir les questions et les indicateurs et à choisir les niveaux de complexité et les méthodes de mesure et d'analyse. La CAPR ne débouche pas uniquement sur l'établissement de cartes, mais sur un processus de participation et de réflexion.
- **Emploi de cartes pour lier la théorie à la réalité.** Ce sont les cartes qui permettent d'établir un lien entre la réflexion et la réalité.
- **Accent mis sur la conservation des ressources naturelles.** Dans ce travail, nous avons choisi la conservation des ressources naturelles comme question de durabilité clé, mais nous aurions aussi bien pu retenir la santé ou l'éducation.
- **Le comportement humain : cause de non-durabilité.** Comme la non-durabilité est causée par l'action des humains, nous devons déterminer quels sont les comportements humains problématiques et quelles motivations sous-tendent ces comportements.

Figure 2. Chaîne d'influence



- **Influence sur le comportement humain.** Il nous est impossible d'influer de façon significative sur l'environnement. Nous pouvons par contre prendre des mesures pour influencer sur les motivations des comportements humains qui ont une incidence sur l'environnement.
- **Tensions entre les besoins des populations et l'environnement et entre les différents groupes de population.** Notre seul espoir de parvenir un jour à un équilibre durable entre ces tensions divergentes est de tenter de résoudre les tensions qui existent entre les populations et l'environnement et entre les différents groupes de population.
- **Dimensions sociales et écologiques.** Le choix des dimensions (questions ou variables) du modèle doit tenir compte de la double nécessité de contrôler l'état de l'environnement et de décrire les tensions qui ont une influence sur cet état.

La CAPR repose sur quatre éléments principaux :

- **Groupes d'experts.** La CAPR s'appuie sur une approche participative dans laquelle des groupes d'«experts» sont les sources clés de données. Les domaines d'expertise dépendront du contexte. Ces «experts» pourront aussi bien être des scientifiques que des spécialistes du développement, des travailleurs sur le terrain, des camionneurs ou des villageoises, selon la question à l'étude.

-
- **Modèle intégré et transparent.** La CAPR permet de réunir une foule de facteurs disparates en une seule mesure. Les pondérations et les hypothèses du modèle étant transparentes, toutefois, les éléments ou les dimensions peuvent être facilement dissociés. Quel que soit le modèle utilisé, les questions environnementales et sociales doivent être envisagées simultanément.
 - **Hiérarchie spatiale.** La méthode fait appel à une hiérarchie de niveaux dans laquelle chaque niveau est divisé en cellules qui sont elles-mêmes subdivisées et ainsi de suite (pays, province, territoire, village et exploitation agricole, par exemple).
 - **Cartes rapides et simples.** Des cartes simples et faciles à produire servent d'outils d'analyse, de discussion, de consensus, de communication et de documentation.

La méthode comporte sept étapes :

- **Définir le niveau.** Définir le secteur ou la région (niveau de complexité) à évaluer. Il peut s'agir aussi bien d'un continent que d'un village.
- **Définir des cellules.** Définir des éléments spatiaux d'analyse. Généralement, les cellules d'analyse se trouvent à un niveau au-dessous du niveau évalué. En d'autres termes, un continent est normalement divisé en cellules correspondant à des pays et un village, en exploitations agricoles. Si la cellule est trop petite par rapport au secteur, le grain devient trop fin et il est impossible d'avoir une image d'ensemble.
- **Définir les protagonistes.** Énumérer les agents sociaux ou les intervenants associés au secteur examiné.
- **Mesurer.** Évaluer la situation et les tendances des diverses dimensions évaluées pour chaque cellule. La nature des mesures varie; toutefois, pour obtenir rapidement des cartes, on emploie deux techniques : a) l'étude schématique des données existantes et b) les réunions de groupes d'experts.
- **Appliquer le modèle.** Utiliser le modèle pour réunir les mesures en une seule valeur pour chaque dimension et fusionner les dimensions en une seule valeur.
- **Dresser une carte.** Reporter les résultats sur une carte en indiquant les résultats cumulatifs et les dimensions individuelles. Au besoin, des moyennes ou des données fragmentaires seront utilisées pour produire des «plages de données» continues qui permettront d'estimer des valeurs pour les secteurs pour lesquels

l'on ne dispose pas de données sûres. La CAPR vise toujours à fournir la meilleure approximation possible des variables pour tout point du secteur d'intérêt. On peut ainsi obtenir des plages de données composites à partir d'ensembles de données disparates pour différentes variables, certaines étant détaillées et d'autres brutes.

- **Fixer des priorités.** Utiliser les cartes pour définir et classer par ordre de priorité les mesures à prendre pour susciter des changements et les recherches qui devront être faites pour obtenir les données manquantes. Lorsque l'on définit les priorités, il est souvent nécessaire de travailler à partir des plages de données pour extraire les valeurs moyennes d'une cellule, puisque la cellule correspond également au niveau où des mesures concrètes sont prises.

Ce cycle d'analyse peut révéler un ou plusieurs cellules offrant un intérêt ou présentant des problèmes particuliers. La CAPR peut ensuite servir à subdiviser une cellule en éléments de plus petite taille qui se prêteront à une analyse plus précise et plus détaillée.

Évaluation et planification de la durabilité rurale

Cette méthode participative permet d'évaluer la durabilité rurale et de planifier des mesures en ayant recours à des outils favorisant la participation communautaire tout au long du processus. La méthode se divise en deux étapes :

- **Évaluation de la durabilité rurale.** Cette étape permet d'examiner la situation de l'écosystème et de la population et de préparer la planification de l'action. Elle vise à aider les villageois et l'équipe de stratégie à s'entendre sur la conservation de l'écosystème, le bien-être des humains, la nécessité d'améliorer les deux ensemble et la nécessité de fonder l'action sur un engagement de la collectivité.
- **Planification de l'action en vue de la durabilité rurale.** Cette étape comporte deux phases. Les villageois préparent tout d'abord un plan d'action préliminaire. Ceci permet d'identifier questions prioritaires, les mesures que les villageois entendent prendre pour s'attaquer à ces questions, d'autres mesures qu'ils pourraient prendre s'ils étaient soutenus (formation, outils ou matériel, fonds de lancement, etc.), l'aide requise et l'appui de l'extérieur dont ils auront besoin. L'équipe de stratégie revient ensuite sur place pour évaluer avec les villageois la faisabilité du plan et l'engagement des villageois. En même temps, les villageois

et les membres de l'équipe précisent les hypothèses sur lesquelles repose le plan et définissent des indicateurs qui permettront de les évaluer et de mesurer les progrès et l'efficacité du plan.

L'évaluation de la durabilité rurale est la première étape de cette méthode et elle fait surtout appel à un travail intensif sur le terrain avec les villageois. Cette étape demande normalement trois jours environ. Elle est précédée d'un travail de collecte de données auprès de sources extérieures et d'un travail de préparation ayant pour but d'organiser le travail sur le terrain. À l'étape de l'évaluation, le travail s'appuie sur a) la définition d'une vision commune et b) l'approche du questionnement.

La méthode est conçue pour favoriser le débat entre les participants et la prise de conscience des liens qui existent entre le bien-être de la population et la conservation de l'écosystème. Les questions fondamentales à la base de l'approche de l'évaluation décrite dans ce document se retrouvent aux différentes étapes et dans les différents outils de cette méthode. Les questions clés posées à l'étape de l'évaluation sont les suivantes :

- Quel est le niveau de bien-être de la population?
- Quel est le niveau de conservation de l'écosystème?
- Quels rapports la population entretient-elle avec l'écosystème?

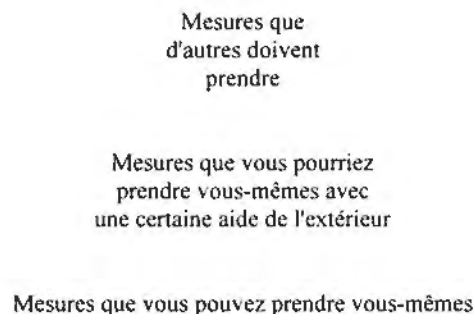
C'est à ce stade de l'évaluation que l'on procède à la collecte de renseignements à l'extérieur, avant d'entamer le travail sur le terrain proprement dit.

L'équipe commence tout d'abord par planter le décor. Un jeu permet de montrer que, pour parvenir à un développement durable, nous devons apprendre à faire les choses nous-mêmes. L'équipe explique le projet, puis utilise la pyramide de l'action (figure 3) pour bien montrer que la stratégie de la collectivité doit s'appuyer sur l'action des villageois eux-mêmes. L'équipe présente ensuite l'oeuf de la durabilité (figure 1) pour faire comprendre aux participants qu'ils font partie de l'écosystème et que le bien-être de la collectivité et la conservation de l'écosystème doivent être améliorés ensemble.

Méthodes d'évaluation de systèmes

L'animateur de l'équipe explique ensuite le baromètre de la durabilité (figure 4) qui renforce cette idée et fournit à la collectivité un moyen de mesurer le bien-être de la population et l'état de l'écosystème. Les villageois définissent chaque échelle (en allant du mauvais au bon) dans leurs propres termes. Ensuite, ils voient où ils se situent sur chaque échelle (lecture initiale du baromètre) et ils dressent une liste des facteurs qui contribuent au bien-être des humains et à la conservation de l'écosystème.

Figure 3. Pyramide de l'action

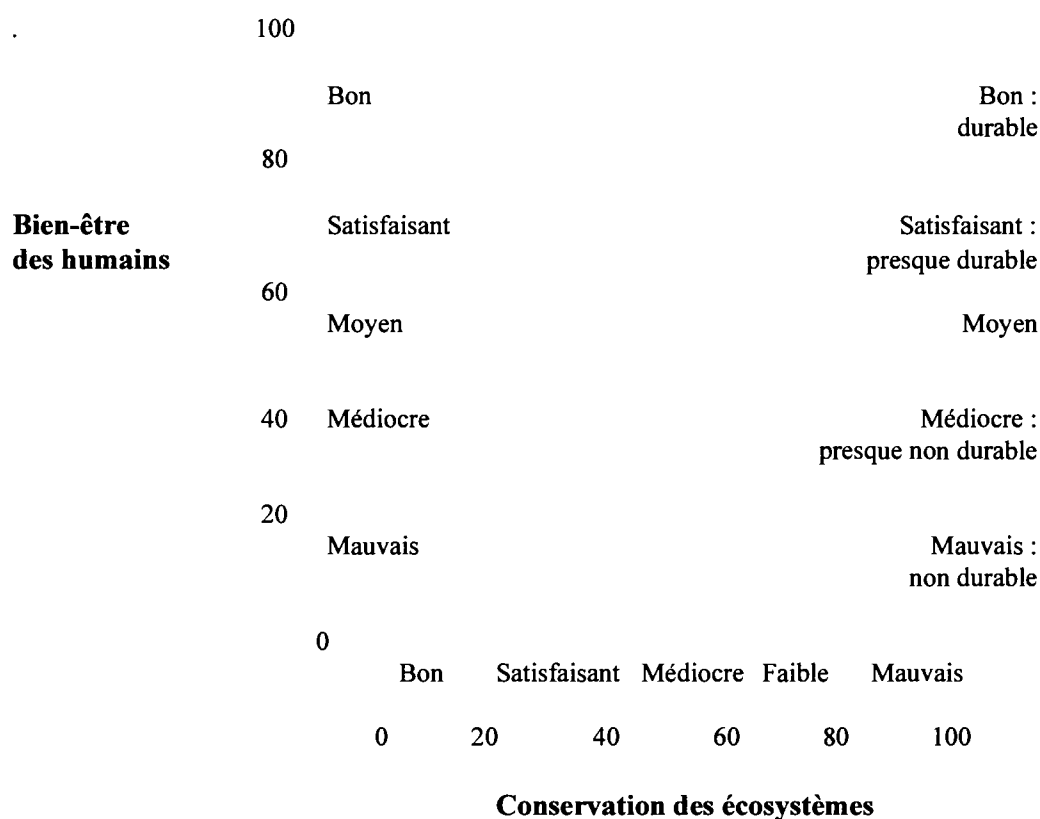


La pyramide de l'action aide les participants à commencer à réfléchir à ce qu'ils peuvent faire pour eux-mêmes et à réduire leurs attentes quant à l'aide qu'ils peuvent escompter de l'État et d'organismes de l'extérieur.

Dans les étapes suivantes, la collectivité analyse l'état de l'écosystème. Les villageois définissent les composantes de leur écosystème (forêts, rivières, terres humides, pâturages, terres cultivées, zones de peuplement, p. ex.) et ils se répartissent en groupes pour tracer des cartes représentant leur écosystème dans le passé et aujourd'hui. Les cartes et les schémas permettent de mettre en évidence et d'analyser les changements de chaque composante : secteur, condition, diversité végétale et animale, produits et services. Les observations des groupes sont débattues dans une assemblée générale au cours de laquelle on cherche à parvenir à un consensus ou, à défaut, à consigner les divergences.

Cela ouvre la voie à un examen de la situation de la population. Les villageois se divisent de nouveau en groupes pour examiner et décrire des concepts et des tendances en matière d'alimentation, de revenu, de richesse et de pauvreté, d'infrastructures, de santé et de population et de connaissances et d'institutions. Une fois encore, les observations des groupes sont discutées dans le cadre d'une assemblée générale au cours de laquelle on cherche à parvenir à un consensus ou, à défaut, on consigne les divergences.

Figure 4. Baromètre de la durabilité (Prescott-Allen, 1995)



Au cours des dernières étapes, on prépare la collectivité à travailler à son plan d'action. Au cours de la réunion, on réexamine le baromètre pour voir si certains participants souhaitent réévaluer leur position sur l'une ou l'autre des échelles, en fonction de l'évaluation qu'ils ont faite de leur propre situation et de l'état de l'écosystème. Des moyens d'améliorer l'un et l'autre sont examinés. L'équipe demande ensuite à la collectivité de définir un plan d'action préliminaire permettant de progresser dans la direction voulue.

La planification en vue de la durabilité rurale constitue une deuxième étape distincte de cette méthode, bien qu'elle soit entamée à la fin de la première visite sur le terrain lorsque l'on invite les villageois à définir leurs propres plans d'action. Comme la première étape, la deuxième est caractérisée par un travail intensif sur le terrain avec les villageois, en s'appuyant sur des techniques participatives. Elle est précédée d'un travail de préparation au cours duquel on évalue la faisabilité du plan d'action préliminaire des villageois et on en prépare la mise en oeuvre par des rencontres avec des représentants des organismes nationaux et locaux clés. Le travail qui se fait à l'étape de la planification de l'action s'appuie sur la négociation.

Parmi les questions clés de l'étape de la planification de l'action, on citera :

- Quels sont les problèmes prioritaires dont il faut s'occuper pour améliorer la situation de la population et de l'écosystème?
- Quels sont les causes et les effets de ces problèmes?
- Quelles mesures devrait-on prendre pour s'occuper des problèmes et de leurs causes?
- Comment ces mesures peuvent-elles être prises?
- Comment savoir si les choses s'améliorent ou empirent?

La méthode a pour but d'aider les villageois à négocier et à s'entendre sur ce qu'ils souhaitent faire et sur la façon de procéder. Le rôle de l'équipe d'appui de l'extérieur consiste à fournir un cadre dans lequel les différents groupes d'intérêt du village pourront prendre ensemble des décisions éclairées et judicieuses.

Il s'agit essentiellement d'une méthode fondée sur la discussion. Les divers groupes — jeunes et personnes âgées, hommes et femmes, populations de longue date et populations relocalisées, groupes ethniques d'origines diverses, etc. — peuvent avoir des intérêts différents et privilégier de ce fait des stratégies différentes. Ces différentes positions doivent être exprimées et précisées au moyen de renseignements pertinents à mesure que les diverses options sont formulées si l'on veut qu'ils fassent l'objet de discussions cohérentes et que les participants arrivent à s'entendre sur une ligne de conduite acceptable de part et d'autre.

Méthodes d'évaluation de systèmes

Le rôle de l'équipe d'appui consiste à fournir des renseignements et à créer un cadre où tous les groupes pourront tous être entendus. La méthode et les outils utilisés ont été conçus de manière à encourager l'expression de points de vue différents et à permettre une évaluation collective éclairée des diverses stratégies proposées. Les divergences ne peuvent pas toutes être résolues, mais elles doivent au moins être formulées et comprises si l'on veut que la base des décisions soit transparente.

La deuxième étape a pour objet d'aider la collectivité locale à définir un plan d'action qu'elle sera en mesure de réaliser en grande partie elle-même. C'est également à cette étape qu'on cherche à obtenir des engagements de l'extérieur sur les intrants stratégiques. C'est à l'équipe d'appui de s'assurer que ces engagements sont réalistes et que les organismes concernés donnent suite aux engagements pris lors de l'analyse préliminaire.

La deuxième étape débute par une série de mesures qui ont pour but d'établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action. Suivent des mesures d'élaboration du plan d'action sur le terrain, de préparation à la mise en oeuvre, de suivi, de contrôle et de rapport. Dans le cadre du travail de préparation, l'équipe d'appui doit évaluer la faisabilité du plan d'action préliminaire des villageois et consulter d'autres organismes compétents sur certains points de sa mise en oeuvre. Ces discussions forment la base des renseignements que l'équipe d'appui communique aux villageois pendant les négociations. L'équipe d'appui doit également faire part aux villageois et aux autorités locales des résultats auxquels elle est parvenue à l'étape de l'évaluation. On s'assure ainsi que la prise de décisions se fait de façon transparente et que tous les intéressés y participent.

Comme c'est le cas pour l'évaluation, le travail sur le terrain avec les villageois demande normalement trois jours (15 heures de réunion publique à raison de 5 heures par jour). Les villageois revoient l'évaluation, s'entendent sur les problèmes prioritaires, en précisent les causes et les effets et décident des mesures à prendre pour s'occuper des problèmes et de leurs causes principales. En se servant de la pyramide de l'action, on commence par déterminer ce que les villageois peuvent faire eux-mêmes, puis les mesures qu'ils peuvent prendre avec une certaine aide de l'extérieur et enfin les mesures qui doivent être prises par d'autres.

La méthode et les outils ont été conçus de manière à permettre aux villageois de négocier une version revue et améliorée de leur plan d'action préliminaire. Ceci étant

fait, on consacre les étapes suivantes à la définition d'indicateurs. Ceux-ci permettent d'évaluer les hypothèses sur lesquelles repose le plan d'action et de suivre l'avancement du plan et les résultats obtenus. Il est essentiel que les collectivités choisissent et définissent leurs propres indicateurs. En définissant ce qui doit être mesuré dans le cadre de leur propre analyse, les villageois s'approprient la démarche, ce qui leur permet habituellement d'utiliser plus efficacement l'évaluation. Ce processus est décrit dans la brochure intitulée *Indicateurs communautaires*.

La préparation de la mise en oeuvre comprend notamment une analyse des investissements requis, la préparation d'un dossier sur le plan d'action, une analyse des décisions que le gouvernement et des organismes de l'extérieur devront prendre pour appuyer le plan, la rédaction d'un rapport à l'intention de ceux qui pourraient appuyer le projet et l'obtention du soutien financier et politique.

Les deux étapes de la méthode — l'évaluation de la durabilité rurale et la planification de l'action en vue de la durabilité rurale — reposent sur divers outils de participation communautaire. Certains sont utilisés couramment dans l'évaluation participative des projets ruraux (jeux, établissement de cartes et de schémas, classement de la richesse, analyse du mode de vie, analyse des tendances, etc.). D'autres ont été élaborés dans le cadre de ce projet : l'oeuf de la durabilité, le baromètre de la durabilité simplifié, la pyramide de l'action et les *indicateurs communautaires*. Les principes de base de l'approche du questionnement et de la négociation fondée sur la discussion sont appliqués en recourant au dialogue et à l'entrevue semi-structurée.

Analyse et planification de systèmes

L'analyse et la planification de systèmes est un processus de conception d'interventions locales destinées à promouvoir le développement durable. La démarche peut aboutir à un plan d'action ou à une stratégie de développement durable qui servira de cadre à des activités de mise en oeuvre. La méthode comporte :

- une analyse de la situation et un diagnostic;
- la définition de priorités et d'options;
- la définition d'une stratégie et d'un plan d'action;
- un cadre de mise en oeuvre et de contrôle.

L'analyse de la situation et le diagnostic est un processus qui permet d'évaluer la durabilité des ressources naturelles, le bien-être d'une population et les points forts et les limites des institutions. Dans le domaine des ressources naturelles, les éléments qu'on peut évaluer comprennent le climat, les caractéristiques géologiques, l'affectation des terres, les pentes et la géographie physique, les sols, les eaux de surface, les eaux souterraines et le drainage. Ces paramètres permettent de saisir les aspects essentiels de l'évaluation des ressources naturelles : disponibilité actuelle (stocks); utilisation actuelle (flux); qualité et diversité (résilience); pressions actuelles (rapports de cause à effet); potentiel (possibilités); et récoltes durables (capacité limite).

L'évaluation du bien-être de la population commence par un classement des groupes communautaires (groupes économiques et sociaux) en vue d'évaluer le niveau de satisfaction des besoins essentiels, les points forts et les limites de l'économie locale ainsi que le niveau de développement des différentes unités administratives (les villages, p. ex.) de la région. Cette évaluation devrait aider les groupes communautaires et les sous-régions à concevoir des interventions précises. Elle peut aussi mettre en évidence des facteurs de stress comme la pénurie de vivres, la consommation d'eau contaminée, etc.

L'évaluation des points forts et des limites des institutions peut porter sur diverses institutions de la région : organismes publics, organismes para-publics, secteur privé, groupes communautaires et institutions non gouvernementales.

L'étape suivante consiste à définir **des priorités et des options**. Elle permet de classer par ordre de priorité les questions qui se dégagent de l'analyse de la situation et de répertorier des options d'action. On classe les questions après avoir procédé à l'intégration thématique des ressources naturelles et du bien-être de la population. Les priorités sont définies en fonction de compromis sociaux liés à la gravité du problème, aux possibilités d'avenir et à la nécessité toute pragmatique de s'assurer d'une mise en oeuvre réussie du plan. Pour soutenir l'engagement actif des groupes communautaires, il est primordial que les retombées positives des interventions soient manifestes.

La définition de stratégies et de plans d'action s'appuie sur les options définies à l'étape précédente. Les stratégies de développement fournissent un cadre qui permet

d'orienter le développement de manière à lui donner un caractère plus durable. Les plans d'action fixent le détail des mesures à prendre et des évaluations techniques, sociales et économiques qu'il faudra envisager.

La dernière étape consiste à énoncer un **cadre de mise en oeuvre et de contrôle**. Cela suppose qu'on désigne des organismes de mise en oeuvre, qu'on définisse un calendrier et qu'on attribue des responsabilités précises et des ressources financières. Le cadre de contrôle comprend des systèmes et des indicateurs de contrôle du projet et des programmes. Un bon cadre devrait aussi comporter des mécanismes permettant de prendre note des faits survenus pendant la mise en oeuvre du plan susceptibles d'être mis à profit dans les modifications de mi-parcours et les modifications ultérieures.

Divers outils sont utilisés dans la méthode de l'analyse et de la planification de systèmes. Les techniques dont on se sert dans le cadre de l'évaluation participative des projets ruraux (discussions de groupes thématiques, transects, rapports de cause à effet, etc.) peuvent être très efficaces. La négociation stratégique et l'établissement de cartes peuvent aussi renforcer sensiblement le processus d'analyse et de planification. Il est en outre recommandé que l'oeuf de la durabilité (figure 1), le baromètre de la durabilité (figure 4) et la pyramide de l'action (figure 3) soient utilisés dans les contacts avec la collectivité. Si l'évaluation des ressources naturelles se fait sur une assez grande échelle — au niveau du district ou de la province, par exemple —, l'utilisation d'images obtenues par satellite peut mener à des économies substantielles de temps et d'argent et fournir des renseignements fiables.

Contrairement à d'autres méthodes de planification, l'analyse et la planification de systèmes est une méthode de terrain qui laisse une assez large place à la réalisation d'interventions concrètes et socialement acceptables. L'acceptabilité d'une mesure aux yeux de la population et des institutions est considérée comme un critère aussi important que son efficacité technique. L'intérêt de la méthode vient de ce qu'elle permet :

- de parvenir à une approche multisectorielle et intégrée sans pour autant négliger complètement le cadre institutionnel en place;

- d'associer davantage les intéressés principaux et secondaires au processus grâce à la consultation;
- de mettre à profit le savoir de la population locale et des outils de décision de pointe;
- de parvenir, par un processus de consultation et de recherche de consensus, à des options «socialement acceptables» à partir d'un ensemble d'options «scientifiquement optimales»;
- de cultiver une vision locale du développement durable;
- de construire une base de données fiable permettant de contrôler les retombées du programme et de planifier d'autres mesures;
- d'intégrer des initiatives locales de développement à des efforts plus importants au niveau régional.

Négociation stratégique en vue de l'action communautaire

La négociation stratégique est une méthode qu'on utilise dans les milieux d'affaires nationaux et internationaux et dans les transactions relatives aux politiques. Bien qu'elle soit implicitement utilisée dans d nombreux projets de développement communautaire, elle n'est pas encore comprise de tous ni explicitement utilisée par les planificateurs et les praticiens du développement.

Dans le cadre de ce projet, nous avons adapté les connaissances actuelles en matière de négociation stratégique aux situations qui se rencontrent dans la planification et l'action communautaire pour définir une nouvelle méthode, la négociation stratégique en vue de l'action communautaire.

La méthode a deux intérêts. Elle permet de :

- parvenir à un consensus quant à la meilleure façon d'aborder un ensemble de problèmes de développement durable;
- mener à bonne fin des ententes sur les responsabilités des intervenants clés qui devront se charger de certaines activités.

La négociation stratégique est un processus de dialogue qui donne les meilleurs résultats quand les parties en présence disposent de renseignements, de moyens de communication et de pouvoirs similaires. Dans les faits, toutefois, cela est rarement

le cas. Ainsi, le processus a souvent tendance à être évolutif et à comporter une série de dialogues allant de l'échange de renseignements à un dialogue informé, puis à une négociation stratégique. Pendant cette série de dialogues, les négociateurs passent de l'étape de la manifestation d'intérêt, à celle de la motivation avant de proposer des garanties. La négociation stratégique se distingue de l'échange de renseignements ou du dialogue informé en ce qu'elle comporte la prise et l'exécution d'engagements ainsi que des modalités de contrôle de la responsabilité. La réussite de la démarche ne se mesure donc pas seulement en fonction des engagements donnés, mais aussi en fonction des mesures prises.

La négociation stratégique en vue de l'action communautaire comporte quatre grandes étapes :

- **Échange de renseignements** — Les parties échangent des renseignements et définissent une vision commune de l'objectif de la négociation.
- **Évaluation des points de vue** — Les parties évaluent leurs points de vue respectifs et font part de leurs considérations et de leurs principales contraintes.
- **Obtention d'un consensus** — Cette étape suppose une série de discussions et des compromis de la part des différentes parties. Ces dernières auront intérêt à se retirer et à étudier séparément le consensus naissant avant de se réunir de nouveau pour parvenir à une entente finale.
- **Conclusion d'une entente** — Le consensus donne lieu à des engagements concrets, l'attribution de responsabilités explicites et des mécanismes précis de suivi et de contrôle de la responsabilité. Les engagements peuvent être enregistrés sous une forme convenant à tous les intéressés.

Bien qu'une négociation stratégique en vue d'une entente communautaire puisse prendre la forme d'une entente entre plusieurs parties intéressées, il est préférable d'entamer le processus par un échange bipartite entre un intervenant principal et un intervenant secondaire, par exemple, ou encore entre un groupe de l'extérieur et un groupe d'intervenants. Le groupe de l'extérieur peut jouer un rôle double et servir de négociateur principal pour le compte des promoteurs du projet et d'animateur.

C'est dans les situations où un ensemble de conditions favorables sont déjà réunies que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire donne les meilleurs

résultats. Il n'est pas recommandé de l'utiliser dans toutes les situations. Au moment de décider de l'opportunité d'utiliser la méthode, on tiendra compte de certains facteurs importants, parmi lesquels :

- La négociation stratégique en vue de l'action communautaire est généralement plus utile quand le dialogue se fait avec des organismes officiels, par opposition à des groupes non officiels. La négociation stratégique suppose en effet que l'on prenne des engagements et qu'on s'en porte garant, ce que les groupes officiels sont généralement plus à même de faire. D'autres formes d'interaction communautaire conviennent aux rapports avec des groupes non officiels. Les renseignements recueillis dans ces échanges peuvent être mis à profit dans la négociation avec des groupes officiels.
- La négociation stratégique en vue de l'action communautaire donne les meilleurs résultats si la démarche porte sur toutes les étapes du processus, de la planification à l'évaluation en passant par la mise en oeuvre.
- La méthode donne les meilleurs résultats dans des groupes homogènes et elle devrait être utilisée en conjonction avec d'autres méthodes quand les groupes sont hétérogènes.

Par ailleurs, quiconque s'engage dans une négociation stratégique ne doit pas perdre de vue les questions éthiques qui y sont associées. Il est important que les parties prennent toutes des engagements raisonnables et réalistes, se donnent mutuellement accès à l'information et privilégient systématiquement les intérêts de la collectivité. Qui plus est, il est primordial que les promoteurs du projet ne suscitent pas d'attentes injustifiées chez les groupes communautaires et que les engagements pris soient respectés.

La négociation stratégique en vue de l'action communautaire présente maints avantages :

- s'il existe de nombreuses méthodes où l'on se sert essentiellement de l'information fournie par les groupes communautaires, l'originalité de la négociation stratégique vient de ce qu'elle permet de faire une analyse plus approfondie des questions en jeu et de tenir compte des contraintes des diverses parties intéressées;

-
-
- la négociation stratégique peut aider à former un consensus sur des possibilités d'avenir en permettant aux parties de dialoguer et de parvenir à des compromis stratégiques;
 - elle permet de conclure des ententes sur les responsabilités que les parties acceptent de prendre à l'égard de certaines activités;
 - elle permet aux intéressés de s'appropriier le programme;
 - elle accroît la responsabilité des intéressés dans le secteur du développement, ce qui contribue ensuite à maximiser les retombées des programmes.

Méthodes d'auto-évaluation

Analyse systématique de l'expérience

La plupart des activités des institutions ou des équipes de projets servent à vérifier des hypothèses. Les plans, les stratégies et les politiques s'appuient sur des théories quant aux résultats éventuels de telle ou telle mesure. Les résultats sont escomptés, mais jamais certains. Nous travaillons donc avec des hypothèses explicites ou implicites que la pratique peut confirmer ou non selon que les résultats escomptés se concrétisent ou non.

Voici un exemple simple en guise d'illustration. Imaginons que des villageois sont invités à participer à une réunion communautaire au moyen de messages diffusés à la radio et d'affiches placées bien en vue ici et là dans le village. Les responsables du projet espèrent rencontrer les villageois à l'endroit prévu. Peut-on dire qu'ils ont formulé une hypothèse? Oui et pas des moindres. L'hypothèse est que les habitants de ce village ont des postes radio, qu'ils peuvent lire les affiches et que les messages ont été assez bien présentés et les médias assez bien choisis pour que les villageois soient tentés d'assister à la réunion. Si ces hypothèses se vérifient, l'assistance sera nombreuse; sinon, la salle de réunion restera vide.

Lorsque les responsables de projets et d'institutions commencent à s'intéresser de plus près aux hypothèses sur lesquelles se fondent leurs activités, ils en viennent à constater que les situations dans lesquelles la réalité ne corrobore pas leurs hypothèses sont en fait courantes et ce, à tous les niveaux du travail de développement. Avec le temps, les travailleurs sur le terrain acquièrent une riche expérience de ce qui marche ou ne marche pas dans telle ou telle situation.

Cette expérience, toutefois, n'est généralement pas consignée et il n'est par conséquent pas facile d'en tirer des leçons. Les modalités de compte rendu et de contrôle sont généralement axées sur la réalisation des objectifs et les aspects financiers des projets. Les travailleurs sur le terrain, qui sont les principaux dépositaires de cette expérience, n'ont le plus souvent ni le temps ni l'occasion de partager leur savoir. Chaque fois que des projets arrivent à terme et que des équipes se renouvellent, cette expérience se perd et les organismes sont condamnés à réinventer la roue.

L'analyse systématique de l'expérience est une méthode simple conçue pour colmater cette «fuite de connaissances» en fournissant un moyen de recueillir, d'analyser et de

consigner l'expérience des institutions et des équipes de projets et d'en tirer profit. Elle vise à :

- mettre l'expérience à profit — les succès comme les échecs — en les comparant aux objectifs, aux hypothèses et aux façons de faire habituelles du projet ou de l'institution;
- susciter la réflexion au sein des équipes de projets et des institutions;
- améliorer les modalités de compte rendu des projets en faisant en sorte s'efforçant de les rendre plus intéressants pour le personnel des projets, les organismes de financement et les responsables d'institutions ou de projets apparentés;
- permettre des échanges plus constructifs d'acquis fondés sur l'expérience entre les responsables des institutions et des projets.

Concrètement, la méthode est fort simple. Elle doit être envisagée comme une activité de groupe à laquelle participent le personnel du projet ou de l'institution et les autres protagonistes concernés. La durée du processus dépend de l'institution ou du projet et de l'expérience analysée. L'expérience montre cependant qu'il faut habituellement compter une semaine pour systématiser l'acquis d'un projet qui a duré cinq ou six ans. Quand cela est possible, il vaut mieux prévoir à cette fin des rencontres périodiques plutôt que d'organiser des activités sporadiques intensives.

L'activité s'organise comme suit.

- **Raconter.** Un membre du personnel est invité à raconter l'expérience du projet ou de l'institution et un animateur prend des notes sur un tableau à feuilles. Les participants sont invités à ajouter, préciser, contester ou retrancher des faits. Le processus donne habituellement lieu à des discussions animées et il permet d'entamer l'échange d'expériences. À la fin de cette étape, le tableau devrait fournir une version des faits sur laquelle tous s'entendent ainsi que les renseignements manquants et les points de désaccord.
- **Repérer les tournants décisifs.** L'analyse des faits devrait mettre en évidence des événements ou des décisions pouvant être considérés comme des tournants décisifs. Très souvent, ces tournants correspondent à des moments où des

activités ont été entreprises ou abandonnées, des méthodes ont été modifiées, des membres du personnel ont changé, etc.

- **Définir les phases de l'expérience.** La période qui s'écoule entre deux tournants décisifs successifs peut être appelée «phase». Il est parfois utile de nommer chaque phase en fonction de sa caractéristique principale.
- **Analyse des phases.** Une analyse des principaux aspects de chaque phase est ensuite faite. Le choix des questions analysées dépend du projet ou de l'institution; toutefois, on pourra généralement commencer par analyser les objectifs, les hypothèses, les activités, les méthodes, les outils et les lacunes. Parmi les aspects des questions susceptibles d'être analysées, on citera les protagonistes, la participation, le type et la fréquence d'emploi des méthodes et des outils, les succès et les échecs.
- **Analyse.** Cette étape commence par une comparaison des phases qui permet de déterminer les changements ainsi que les causes et les conséquences des changements. Suit un examen des tendances qui permet de faire ressortir celles qui ont marqué l'évolution des idées et des hypothèses.
- **Leçons retenues.** À partir de cette analyse, il est facile de faire la synthèse des leçons retenues de l'expérience quant à ce qui doit être fait et à ce qui devrait être évité.
- **Communication.** Les renseignements détaillés sur la démarche, l'analyse et les leçons qui en ont été tirées devraient être consignés avec impartialité et portés à la connaissance du personnel du projet ou de l'institution, des donateurs, des partenaires et des responsables d'autres institutions/projets qui pourraient en profiter.

Développement de la capacité de réflexion

Cette méthode d'auto-évaluation aide les institutions, les organismes et les collectivités à répondre à des questions fondamentales comme : Que savons-nous de ce qui se passe autour de nous (évaluation de systèmes)? Que savons-nous de ce qui devrait être fait (mission, buts, action)? Comment suivons-nous les progrès réalisés et les leçons tirées de nos actions (réflexion)?

Dans cette méthode, la présence d'une institution locale oeuvrant depuis longtemps à régler des problèmes dans la région est considérée comme un élément crucial de l'élaboration et de la mise en oeuvre de stratégies de durabilité efficaces.

Lorsque l'on travaille avec une institution en place, le développement d'une capacité de réflexion se fait en trois stades.

Stade 1 : Définition de la mission. À ce premier stade, on explore les questions auxquelles une institution doit répondre pour arriver à une vision cohérente de la durabilité. Une affiche et une brochure (*Questions de survie*) ont été préparées en vue de faciliter la discussion et d'aborder sept questions générales qui s'appliquent à un large éventail de situations et de niveaux :

- Changement — En quoi votre environnement est-il en train de changer?
- Problèmes — Quels sont les problèmes causés par les changements? Quels sont ceux de toujours?
- Victime — En quoi votre environnement se ressent-il d'agissements sur lesquels vous n'avez aucune influence?
- Coupable — En quoi avez-vous un effet néfaste sur la vie d'autrui?
- Connaissance — Qui sait quoi au sujet de l'environnement?
- Communauté — Qui d'autre a les mêmes problèmes que vous ou des problèmes analogues?
- Valeurs — Quelles sont vos aspirations?

Ce processus de questionnement au sujet de l'état de l'écosystème et du bien-être des humains permet de faire ressortir d'intéressantes caractéristiques structurelles de l'institution et de son fonctionnement. Souvent, ces caractéristiques structurelles font que l'institution n'a pas les moyens de réfléchir ni de mettre ses idées en pratique.

Stade 2 : Caractéristiques d'un organisme pensant. Après avoir établi la nécessité d'analyser la structure de l'institution, il convient d'étudier les caractéristiques qui font d'un organisme un organisme pensant. Ces caractéristiques sont examinées dans la publication intitulée *Organismes pensants* et elles sont au nombre de huit :

- rétroaction — l'expérience de l'action est une source d'information et un déterminant de la politique;
- planification fondée sur des hypothèses — les projets permettent de vérifier et d'améliorer les hypothèses;

Méthodes d'auto-évaluation

- liens horizontaux forts — la communication entre les disciplines, les services et les organismes est encouragée;
- vision claire du passé, du présent et de l'avenir — les expériences, les vues et les objectifs de l'organisme sont partagés et débattus;
- tendance à engendrer des organismes pensants — les bénéficiaires et les participants sont encouragés à prendre en charge leurs propres projets;
- définition constructive de l'échec — les erreurs et les échecs sont vus comme d'importants moyens d'apprendre.
- définition constructive de l'échec

• Occasions de réflexion

Stade 3 : Restructuration. L'examen des caractéristiques d'un organisme pensant a pour but de montrer que les activités de réflexion comme le diagnostic, le contrôle et l'évaluation ne peuvent pas simplement venir s'ajouter à posteriori aux autres activités de l'organisme. Il faut que l'organisme s'engage à se doter d'une culture de réflexion. Cette réflexion ne pourra vraisemblablement être soutenue que si on lui consacre un lieu et du temps et si les procédures de l'organisme font une large place à la réflexion.

Bien que toute restructuration dépende de la structure de départ de l'organisme, l'expérience acquise dans le cadre de ce projet pendant l'élaboration et la mise à l'essai de cette méthode permet de dire que la plupart des organismes doivent se soumettre à dix changements structurels :

- une structure plus horizontale permettant la participation à la prise de décisions;
- de petits groupes de travail multidisciplinaires de préférence à des professionnels isolés;
- des réunions périodiques sur des sujets précis pour créer des occasions de réflexion;
- une unité de diagnostic, de contrôle et d'évaluation au sein de l'organisme;
- des mesures en vue de rendre explicites les hypothèses implicites des projets et des programmes en cours;
- l'adoption d'un processus de planification fondé sur des hypothèses explicites;
- une évaluation constructive permettant de tirer des leçons des échecs et alimentant le travail de conception;
- l'adoption d'une vision commune et claire du passé, du présent et de l'avenir;
- des mesures en vue d'aider des groupes associés — des groupes communautaires, par exemple — à réfléchir davantage;

-
- l'intégration d'un processus d'auto-évaluation à toutes les activités, de façon à ce que l'évaluation ne soit plus vue comme une activité à part.

Évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme

L'un des principaux traits des organismes pensants est l'auto-évaluation qu'ils font de leur capacité de mener à bien leur mission, d'atteindre leurs buts et d'exécuter leurs projets. Les organismes qui n'arrivent pas à évaluer correctement leur capacité d'exécution connaissent souvent des échecs. Les problèmes qui en résultent, les déceptions et les attentes insatisfaites engendrent des coûts élevés, non seulement pour l'organisme en question, mais aussi pour les donateurs, les partenaires et les bénéficiaires.

L'évaluation de la capacité d'exécution d'un organisme est une méthode conçue pour aider les organismes à évaluer leur capacité de mener à bien leur mission et leurs projets. La méthode repose essentiellement sur une comparaison des exigences qu'imposent à l'organisme ses objectifs et sa mission, d'une part, et la capacité de l'organisme d'y satisfaire, d'autre part.

Analyse des exigences. L'analyse des exigences peut se faire en répondant à la question suivante : Quelles sont les choses que l'organisme doit faire pour remplir sa mission et atteindre les objectifs de ses projets? La façon de répondre à la question différera légèrement selon que l'analyse porte sur les exigences de la mission de l'organisme ou sur les objectifs de ses projets. Dans un cas comme dans l'autre, il faut d'abord énoncer clairement les hypothèses qui sous-tendent la mission de l'organisme ou les objectifs de ses projets. Pour ce faire, il faut comparer la mission ou les objectifs de l'organisme avec ses activités courantes et prévues. Dans le cas des projets, cette démarche est plus facile si les projets ont été planifiés suivant la méthode du cadre logique (MCL). Cette étape peut être extrêmement profitable si une analyse du contexte a été faite au préalable avec une méthode comme la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR).

Une fois les hypothèses clairement définies, l'étape suivante consiste à les vérifier à la lumière de l'analyse de contexte pour évaluer leur pertinence et pour voir si les ressources disponibles peuvent être ré-affectées à des activités plus utiles.

Méthodes d'auto-évaluation

Cet exercice donne souvent lieu à une re-formulation — à des niveaux plus modestes — de la mission de l'organisme ou des objectifs du projet. Elle peut aussi entraîner l'ajout d'activités nouvelles ou repensées qui visent à donner une plus grande cohérence aux hypothèses, aux activités et à la mission ou aux objectifs.

La dernière étape consiste à répertorier les activités nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisme ou de l'objectif du projet ainsi que les ressources requises pour renforcer les capacités. La création de capacités peut être requise dans des domaines comme :

- les ressources humaines;
- les besoins opérationnels (notamment en ce qui concerne le matériel et les installations);
- les ressources financières;
- la crédibilité de l'organisme;
- l'influence de l'organisme;
- l'expérience de l'organisme;
- la capacité de réflexion.

Analyse des moyens. L'analyse des moyens consiste essentiellement à répondre à la question suivante : Qu'est-ce que l'organisme peut faire? Pour répondre à cette question, l'organisme peut procéder de diverses façons. L'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (F.F.P.M.) fournit une approche bien connue et bien comprise qui a donné d'assez bons résultats dans le cadre de ce projet. Les étapes à suivre sont très voisines de celles qui ont été exposées pour l'analyse des exigences.

Équilibrer l'équation. Après avoir fait l'analyse des exigences et des moyens, il reste à comparer les deux ensembles de renseignements recueillis. Cette comparaison peut mener à l'une des trois conclusions suivantes:

- les exigences de l'organisme ou du projet dépassent la capacité d'exécution de l'organisme (ses moyens);
- la capacité d'exécution de l'organisme (ses moyens) excède les exigences de l'organisme ou du projet;
- les exigences et les moyens sont équilibrés.

La première de ces situations est de loin la plus courante et la deuxième est la plus rare. L'une et l'autre devraient déclencher un nouveau cycle d'analyse. Le premier cas de figure donnerait lieu à une révision de la mission de l'organisme ou des objectifs du projet ou à l'ajout d'activités. Le deuxième cas de figure nécessiterait un élargissement des buts et des objectifs. Quant à la troisième situation, elle est gage d'efficacité et d'efficience. Elle correspond à un équilibre entre la capacité d'exécution de l'organisme et les exigences de sa mission ou les objectifs du projet.

Méthodes d'évaluation de projets

Évaluation des projets fondée sur la méthode du cadre logique (MCL)

La méthode du cadre logique (MCL) est l'un des outils de planification de projet les plus répandus dans le domaine du développement, qu'il s'agisse de projets internationaux ou nationaux. Dans la grande majorité des cas, toutefois, la méthode utilisée pour contrôler l'exécution d'un projet n'est pas compatible avec le cadre de planification.

Les évaluations de projet, dans les rares cas où elles sont faites, sont la plupart du temps entreprises à la fin d'un projet ou peu avant. Elles permettent trop souvent de constater que les buts n'ont pas été atteints, que les hypothèses étaient erronées, que les indicateurs étaient mal choisis et, pis que tout, qu'il est trop tard pour remédier à cet état de choses.

L'évaluation des projets fondée sur la MCL est une méthode de contrôle et d'évaluation des projets qui a été conçue pour les organismes pensants. Elle vise à :

- favoriser la réflexion au sein de l'organisme qui assure l'exécution du projet;
- lancer des avertissements avant que les choses commencent à mal tourner afin que des mesures correctives puissent être prises;
- améliorer les modalités de compte rendu et faire en sorte que les comptes rendus présentent plus d'intérêt pour le personnel du projet, l'organisme de financement et les autres organismes intéressés;
- faciliter et améliorer l'évaluation du projet, tant sur le plan interne que sur le plan externe.

L'évaluation des projets fondée sur la MCL comporte quatre volets :

- établissement d'une structure de contrôle et d'évaluation, adoption d'un cadre d'analyse logique par le personnel du projet, puis planification détaillée fondée sur la MCL;
- organisation d'un système interne de collecte et de diffusion de l'information;
- activités de contrôle et d'évaluation fondée sur la participation et la réflexion et dont les résultats sont appliqués au système de décision du projet;
- communication des données de contrôle et autres renseignements utiles au personnel du projet et à des organismes de l'extérieur (organismes de financement, homologues, etc.).

L'application de cette méthode commence par la **création d'une unité de contrôle et d'évaluation (C-E) interne**. Ces tâches doivent être confiées à des membres spécifiques du personnel et le temps nécessaire à leur exécution est à cette fin est prévu dans leur horaire de travail. Les membres du personnel responsables du contrôle et de l'évaluation ne devraient pas avoir à prendre de décisions concernant le projet ni avoir de pouvoirs spéciaux de quelque nature que ce soit sur les autres membres du projet.

Une fois que l'unité de C-E a été mise en place, sa première tâche consiste à porter la MCL retenue pour le projet à la connaissance de tous les membres de l'équipe de projet. On devrait convoquer à cette fin une réunion générale au cours de laquelle seront expliqués et analysés les éléments de la MCL et notamment les indicateurs et les hypothèses sur lesquels elle repose. L'unité de C-E devrait prendre note des faiblesses et des problèmes de la MCL signalés par les membres du personnel. On profitera également de cette occasion pour expliquer les hypothèses qui sous-tendent le projet.

Travaillant de concert avec l'unité de C-E, chaque membre du personnel responsable d'une activité prévue dans la méthode du cadre logique devrait :

- recenser les sous-activités nécessaires à la réalisation d'une activité prévue dans la méthode du cadre logique;
- définir un plan de travail et un calendrier comportant les dates d'achèvement prévues pour l'exécution des sous-activités.

Le deuxième volet, **la collecte et la diffusion de l'information**, se passe d'explications. Le troisième volet, **le contrôle et l'évaluation fondée sur la participation et la réflexion**, doit se traduire par la création d'occasions et de lieux de compte rendu et de réflexion adaptés aux besoins du projet, comme :

- des réunions de coordination bimensuelles au cours desquelles des membres de l'équipe de projet et de l'unité de contrôle et d'évaluation examinent les progrès d'un certain nombre d'activités et de sous-activités;
- des réunions régulières, tous les mois ou tous les deux mois, entre les responsables de certaines activités et sous-activités et l'unité de contrôle et

-
- d'évaluation en vue de voir comment les activités prévues dans la MCL progressent par rapport au plan de travail;
- des réunions spéciales entre le personnel de contrôle et d'évaluation et le coordonnateur du projet, au besoin, pour analyser des questions et des problèmes précis;
 - des réunions générales du personnel, tous les deux ou trois mois, pour évaluer l'état d'avancement général du projet, l'évolution de la situation, l'état des hypothèses du projet, les réussites et les échecs, etc.

Le personnel de contrôle et d'évaluation devrait en outre profiter de toutes les occasions possibles pour entretenir des rapports officiels avec le personnel du projet. On pourra généralement dire que l'entreprise a été une réussite quand les personnes responsables du projet considèrent que l'unité de contrôle et d'évaluation fait partie intégrante de l'équipe et contribue globalement à la réalisation des objectifs du projet, au lieu d'y voir un groupe de l'extérieur dont le seul rôle consiste à juger leur travail.

Ces activités doivent toutes mener, avec le temps, à un mécanisme permanent de **communication**. Cette communication devra se faire par le biais de comptes rendus internes réguliers s'appuyant sur les commentaires et les données d'analyse fournis par le personnel du projet et par l'envoi fréquent (tous les trois mois) de comptes rendus aux organismes donateurs et aux partenaires.

Pour faire en sorte qu'il soit bien tenu compte du contexte dans lequel le projet est mis en oeuvre, il est important d'utiliser la méthode d'évaluation des projets fondée sur la MCL en conjonction avec des outils d'analyse de contexte comme la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR).

Outils et matériel de formation

Nous avons produit dans le cadre de ce projet une série d'outils et de documents de formation qui visent à faciliter l'emploi et la diffusion des méthodes décrites ici. Outre le matériel élaboré expressément à cette fin par les équipes de projet, nous avons utilisé pour élaborer et mettre à l'essai ces méthodes un large éventail d'outils et de techniques qui étaient déjà disponibles. Nous avons notamment eu recours aux techniques qui ont été élaborées pour l'évaluation participative des projets ruraux et qui sont longuement décrites dans des manuels consacrés aux soins de santé primaires, à la vulgarisation agricole, etc. Le matériel conçu dans le cadre du projet ou parallèlement est présenté ci-dessous.

Baromètre de la durabilité

Le baromètre de la durabilité permet de mesurer et de faire connaître le bien-être d'une société et ses progrès vers la durabilité. Il fournit un moyen systématique d'organiser et d'associer des indicateurs qui permet aux utilisateurs de tirer des conclusions sur la situation des humains et de l'écosystème et sur les effets des interactions entre les humains et l'écosystème. Il permet de présenter ces conclusions visuellement et d'offrir à tous — du villageois au chef d'État — un tableau instantané du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.

Le baromètre présente six principales caractéristiques :

1. Le baromètre est une échelle de performance. À ce titre, il permet de grouper des indicateurs auxquels l'utilisateur peut attribuer une valeur. Un indicateur est retenu quand on peut lui attribuer des valeurs qui seraient souhaitables, acceptables ou inacceptables du point de vue du bien-être des humains et de la conservation de l'environnement. Les indicateurs neutres ou dont la portée n'est pas connue sont exclus.
2. L'échelle comporte deux axes; l'un correspond au bien-être des humains et l'autre, à la conservation des écosystèmes. Les conclusions sur le bien-être des populations et l'état de l'écosystème — un indice du bien-être des humains et un indice de l'état de l'écosystème — sont indiquées par des points sur leur axe respectif. En reliant les deux points, on obtient une idée du bien-être général et des progrès vers la durabilité. En dissociant le bien-être des humains de l'état de l'écosystème, on s'assure qu'une amélioration du bien-être des humains ne masque pas une détérioration de l'environnement et vice versa.

3. La valeur la plus basse des deux l'emporte sur l'autre et l'évaluation du bien-être général et de la durabilité est fondée sur le sous-système (la société ou l'écosystème) dont la situation est la moins bonne. On évite ainsi qu'une amélioration de la conservation de l'écosystème soit vue comme un facteur de compensation d'une détérioration du bien-être des humains et vice versa. Ainsi, le baromètre n'autorise pas de compromis entre le bien-être des humains et l'état de l'environnement, ce qui correspond à l'idée que les humains et l'écosystème sont également importants et que la durabilité fait intervenir à la fois le bien-être des humains et la conservation de l'environnement.

4. Le baromètre comporte une échelle de 0 à 100 qui est divisée en 5 secteurs de 20 points chacun, auxquels s'ajoute la base de 0. Cela permet à l'utilisateur de contrôler l'échelle en définissant un ou plusieurs secteurs. Cette caractéristique du baromètre en fait une bien meilleure échelle de performance que celles où seuls les points limites sont définis. Celles-ci peuvent en effet produire des résultats bizarres, voire absurdes. Par exemple, le taux de mortalité en bas âge peut varier de 5 décès pour 1 000 naissances vivantes (ce qui est le cas aujourd'hui en Finlande) à 400 décès pour 1 000 (ce qui était le cas au Mali en 1960). Si la meilleure situation équivalait à 0 décès et la pire à 400 décès, le pays dont le taux de mortalité en bas âge serait de 75 décès pour 1 000 naissances se trouverait quand même dans le meilleur des 5 secteurs (le secteur «bon») et seuls les pays avec un taux de 320 décès et plus pour 1 000 naissances entreraient dans le pire des 5 secteurs (le secteur «mauvais»). Cela serait sans importance si l'échelle servait uniquement à classer les sociétés, c'est-à-dire à voir lesquelles obtiennent les meilleurs résultats. L'objet premier de l'exercice ne consiste toutefois pas à voir si une société a de meilleurs résultats qu'une autre, mais si elle a de bons résultats.

5. Définir les secteurs de l'échelle suppose une série de jugements qui commence par une définition du «développement durable», de la «conservation de l'environnement» et du «bien-être des humains» et qui se poursuit par le choix des questions à évaluer, le choix et l'interprétation des indicateurs. Cet exercice oblige l'utilisateur à poser clairement ses hypothèses quant à la signification de chaque indicateur pour le bien-être des humains ou la conservation de l'environnement et à définir les niveaux de performance qui seraient jugés idéaux, souhaitables, acceptables, inacceptables ou déplorables. Cette démarche consistant à porter des jugements de valeur n'est pas propre au baromètre : toute évaluation et toute prise de décisions oblige à porter des jugements de valeur. Dans ce cas, toutefois, le fait est reconnu explicitement, d'entrée de jeu.

Outils et documents de formation

6. Reporter les valeurs des indicateurs sur l'échelle nécessite un simple calcul. Nous avons délibérément écarté les formules réservées aux seules personnes initiées à la statistique ou à l'emploi d'indices. L'accès à un large éventail d'utilisateurs a été préféré à l'élégance ou à la sophistication mathématique.

Le baromètre sert principalement à associer des indicateurs afin de permettre à des utilisateurs de tirer des conclusions générales d'une foule d'indices souvent confus et contradictoires. À ce titre, le baromètre peut être utilisé dans diverses méthodes d'évaluation. Le baromètre sert en outre d'outil de communication permettant d'envisager ensemble les humains et l'écosystème.

Brochures

Des brochures d'information et de formation consacrées aux diverses méthodes décrites ici ont été produites dans le cadre du projet. Les utilisateurs sont invités à s'en servir et à les adapter à leur milieu. Outre le présent *Aperçu*, la série comprend les brochures suivantes :

- *Questions de survie*
- *Évaluation de la durabilité rurale*
- *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*
- *Baromètre de la durabilité*
- *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*
- *Indicateurs communautaires*
- *Organismes pensants*

La plupart des brochures sont disponibles en français et en espagnol. Certains partenaires en ont fait des traductions dans d'autres langues — l'hindi, par exemple.

Aides visuelles

Des aides visuelles ont été produites expressément pour ce projet et se sont révélées particulièrement efficaces; il s'agit notamment de l'oeuf de la durabilité (figure 1) et de la pyramide de l'action (figure 3).

Map Maker

Le *Map Maker Pro* est un logiciel convivial pour *Windows* qui permet de tracer des cartes et d'y porter des données. Le logiciel a été conçu indépendamment par l'un des membres de l'Équipe d'évaluation internationale et il s'adresse à des non-spécialistes, même s'il peut servir à faire des analyses complexes de données variées. Le *Map Maker* a été conçu expressément pour des projets de développement et il peut aider à mener des enquêtes sur le terrain.

Le logiciel est utilisé aujourd'hui dans 87 pays. L'équipe de projet a utilisé le *Map Maker* dans ses essais sur le terrain, elle en facilite la diffusion par le réseau des membres de l'UICN et elle contribue à la production de matériel de formation en anglais et en espagnol. Des cours d'initiation au *Map Maker* ont été donnés au Canada, en Colombie, au Costa Rica, en Inde, en Tanzanie et au Zimbabwe.

On peut se procurer le *Map Maker* à l'adresse suivante :

Map Maker Limited
Mull of Kintyre
Écosse, PA28 6SQ
Royaume-Uni
Tél. : 44 7000 710 140
Fax : 44 7000 710 141
C. élec.: pro@mapmaker.com

Expériences sur le terrain

Élaboration et mise à l'essai de méthodes et d'outils en Colombie : Sierra Nevada de Santa Marta

Cette section présente une description détaillée de l'expérience des équipes sur le terrain et des membres de l'Équipe internationale qui ont élaboré et mis à l'essai des méthodes et des outils en Colombie, au Zimbabwe et en Inde. Chaque expérience a été riche d'enseignements sur l'évaluation des progrès vers la durabilité et sur les méthodes et les outils qui ont été élaborés dans chaque pays.

Les expériences sur le terrain ont servi à façonner et à mettre à l'essai les méthodes et les outils. Elles ont fourni un cadre qui a permis de bien comprendre les possibilités d'application, les avantages et les limites de chaque méthode.

Même si les membres de l'Équipe internationale et des équipes locales ont commencé par élaborer et mettre à l'essai les méthodes et les outils au niveau local, il ne faut pas prendre pour acquis que les méthodes et les outils s'appliquent uniquement à ce niveau.

Comme nous l'avons souligné dans la préface, les méthodes et les outils ont été utilisés au niveau régional, national et international. Des précisions sur les emplois nationaux, régionaux et internationaux seront disponibles en 1997-1998.

Colombie : Sierra Nevada de Santa Marta

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été élaborés et mis à l'essai en Colombie par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale UICN/CRDI et de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* (FPSN). La *Fundación* est une organisation non gouvernementale reconnue qui travaille dans la Sierra Nevada. Son travail se fait dans trois domaines : recherche scientifique, coordination institutionnelle et recherche et action au niveau communautaire.

Travaillant ensemble, des membres de la *Fundación* et de l'Équipe internationale ont élaboré et mis à l'essai des méthodes pour les trois types d'évaluation : l'évaluation de systèmes, l'auto-évaluation et l'évaluation des projets. La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) est la principale méthode d'évaluation de systèmes qui a été élaborée et mise à l'essai. Trois méthodes différentes d'auto-évaluation ont été mises au point : l'analyse systématique de l'expérience, le développement de la capacité de réflexion et l'évaluation de la capacité d'exécution. La méthode d'évaluation des projets qui a été élaborée est l'évaluation des projets fondée sur la méthode du cadre logique (MCL).

Sierra Nevada de Santa Marta

La Sierra Nevada de Santa Marta, au nord-est de la Colombie, est la plus haute chaîne de montagnes côtière du monde; située à 40 kilomètres de la côte des Caraïbes, elle atteint une altitude de 5 800 mètres. La chaîne a la forme d'un triangle dont les côtés sont orientés au nord, au sud-est et au sud-ouest. Du fait de sa forme triangulaire, la Sierra intercepte les vents humides de différentes manières et le régime des pluies présente des variations considérables. Ce phénomène et les variations thermiques liées aux différents niveaux d'altitude ont créé des biozones et des écosystèmes d'une grande diversité, ce qui fait de la Sierra Nevada une région unique par sa diversité biologique.

Cette situation écologique privilégiée sert de cadre à une situation sociale complexe. La Sierra Nevada était habitée bien avant l'arrivée des Européens. Plusieurs groupes autochtones y cohabitaient et exploitaient les ressources pour subvenir à leurs besoins en faisant appel à des systèmes de gestion complexes. Ces systèmes comprenaient notamment des mouvements saisonniers à la faveur des variations thermiques; ces migrations permettaient aux habitants de varier les cultures, de chasser différentes espèces d'animaux et d'extraire des produits divers de la forêt. Ces groupes maîtrisaient la gestion de l'eau et avaient créé des systèmes dont les caractéristiques peuvent être admirées aujourd'hui encore dans ce qui reste de leurs cités de pierre. Ils s'étaient aussi dotés d'un système culturel, spirituel et social qui a survécu jusqu'à notre époque.

L'arrivée des Espagnols au XVI^e siècle a déclenché un processus de colonisation caractérisé par un modèle occidental d'utilisation et de répartition des ressources. Limitée au début aux plaines des basses terres, cette colonisation s'est étendue plus tard aux pentes de la Sierra, les groupes indigènes se trouvant confinés aux hautes terres et voyant leurs systèmes traditionnels perturbés. La colonisation s'est accélérée sensiblement au XX^e siècle en raison du déplacement de familles paysannes des régions centrales du pays en raison de la violence sociale dont la Colombie a souffert. Au cours de la dernière décennie, la situation a été aggravée par l'introduction de cultures illégales et l'arrivée de divers groupes de rebelles qui se sont retranchés dans la Sierra. Ce phénomène est à l'origine de l'accroissement de la violence dans la région et de l'émergence de divers groupes paramilitaires.

Expériences sur le terrain : Colombie

Il a résulté en un processus chaotique d'occupation des terres et en des modèles non durables d'utilisation des ressources naturelles (eau, forêts, faune, etc.) qui ont à leur tour entraîné une dégradation croissante des ressources naturelles (il ne subsistait plus que 18 % des forêts originales en 1990) et des conditions de vie.

La *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* et la stratégie de conservation de la Sierra Nevada

La *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* (FPSN) a été créée en 1986 par un groupe d'écologistes, d'archéologues et d'animateurs sociaux qui voulaient conserver les ressources naturelles et culturelles de la Sierra Nevada en améliorant les conditions de vie de ses habitants.

La FPSN a créé des centres d'assistance communautaire (CAC) sur la face nord de la chaîne pour protéger la source des rivières Guachaca et Buritaca. Les CAC sont rapidement devenus le pivot des activités communautaires de la *Fundación*. Ils jouent un rôle essentiel, non seulement comme points de diffusion de services aux collectivités locales, mais aussi en tant que centres de démonstration et d'essai de technologies et de méthodes. En plus de cette présence sur le terrain, la FPSN est devenue très présente sur la scène nationale, régionale et internationale afin de faire connaître la valeur des ressources écologiques et culturelles de la Sierra Nevada et les menaces qui pesaient sur la Sierra.

Fort de ces premières réussites, la FPSN a élaboré des plans plus ambitieux pour étendre ses activités à d'autres secteurs de la Sierra. En 1988, elle a terminé un diagnostic intégré de toute la Sierra. Les résultats ont fait ressortir la précarité de la situation sociale et écologique de la région et l'urgence de se pencher sur les problèmes pour éviter des pertes irréparables.

L'établissement d'un bureau régional de l'UICN pour l'Amérique du Sud en 1990 a mené à l'élaboration d'une stratégie de conservation de la Sierra Nevada qui devait fournir un cadre à l'action coordonnée de la *Fundación*, des organismes publics concernés et des collectivités locales. En 1992, la *Fundación* a mené des consultations dans toute la Sierra afin de voir si la population était prête à participer à l'élaboration d'une stratégie de conservation. Presque tous les organismes nationaux et locaux de la région et un grand nombre de collectivités et d'organismes locaux représentant aussi bien des Indiens que des paysans ont participé à ces consultations.

Les résultats ont été très encourageants. L'agence allemande d'aide au développement (GTZ) a accepté d'appuyer l'élaboration de la stratégie. Deux caractéristiques de la formulation de la stratégie méritent d'être signalées :

- le projet devait être entièrement dirigé par le personnel de la *Fundación*;
- la stratégie devait mener à la définition d'un ensemble de principes, de lignes directrices et de projets approuvés par tous les protagonistes et non à un plan de développement classique imposé d'en haut.

Le projet FPSN/GTZ a été lancé en 1993. La planification s'est faite suivant la méthode du cadre logique (MCL), en s'appuyant sur le principe de la planification de projet axée sur les objectifs (ZOPP). L'objectif était de garder une approche participative et de s'occuper simultanément et conjointement des questions sociales et écologiques.

La stratégie de conservation de la Sierra de Santa Marta est depuis passée par plusieurs étapes, dont :

- **Un cycle de formation des leaders communautaires** (Indiens et paysans) leur permettant de participer pleinement à la stratégie. Cette mesure a créé de nouveaux liens avec les collectivités locales et a fourni un bon moyen de comprendre leurs préoccupations, leurs besoins et leurs préférences. Ce processus a mené à la création d'une association de leaders communautaires (*asolideres*) en mesure de véhiculer le message commun des collectivités de la Sierra Nevada aux autorités et aux institutions locales, régionales et nationales.
- **Deux cycles d'ateliers communautaires** couvrant environ 50 collectivités de la Sierra. Ces ateliers visaient à encourager la participation de la population, à l'informer de la situation et de la stratégie et à voir comment la population percevait les problèmes et quelles solutions elle privilégiait.
- **Un processus de formation de représentants des 11 municipalités** de la Sierra leur permettant de participer à la mise en oeuvre de la stratégie. Cette mesure a également contribué à faire affecter des ressources financières à des projets liés au développement durable de la Sierra Nevada. Le processus a mené à la création d'une association régionale de municipalités (*Asosierra*) qui est rapidement devenue très active dans la promotion des intérêts de la Sierra auprès des autorités nationales.

Expériences sur le terrain : Colombie

Fin 1995, on a distribué une première version d'un document sur les fondements de la stratégie de conservation et organisé une nouvelle série de réunions en vue de faire approuver la stratégie. Les six premiers mois de 1996 ont été consacrés à l'élaboration de projets de mise en oeuvre des recommandations contenues dans la stratégie de conservation.

L'approche participative et intégrée qui a été retenue a nécessité l'organisation de centaines de réunions publiques et d'ateliers partout dans la Sierra, au prix d'un effort logistique et de mesures de suivi considérables. Cela a en outre entraîné une multiplication prodigieuse des interactions entre les groupes locaux, les collectivités et des organismes publics de tout niveau.

Cette approche a causé des changements profonds au sein de la *Fundación*. L'organisme a dû quadrupler son personnel technique (qui est passé de 7 à 30) et faire passer son attention du travail sur le terrain d'intérêt local à des questions régionales. La FPSN a dû prendre dans ses rangs de nombreuses personnes qui ne connaissaient pas son approche ni ses méthodes. Cette évolution a fait que la FPSN travaille moins directement avec des collectivités particulières (même si les CAC demeurent actifs) et qu'elle s'intéresse davantage à des questions d'orientation.

Unité de contrôle et d'évaluation de la FPSN

En 1994, la *Fundación* a été approchée par l'équipe de l'UICN/CRDI responsable du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité qui cherchait un partenaire local en Amérique latine. La FPSN et la GTZ s'étant toutes deux montrées intéressées, une unité de contrôle et d'évaluation a été créée au sein de la FPSN en avril 1994. L'unité était formée de membres du personnel de la *Fundación* et elle a été financée conjointement par la GTZ, la FPSN et l'UICN jusqu'à la fin de 1995. Il a également été convenu que des membres de l'Équipe d'évaluation internationale offriraient une aide technique à l'unité et assureraient la formation de son effectif.

Les principaux objectifs de l'unité de contrôle et d'évaluation étaient les suivants :

- doter la FPSN d'un mécanisme interne de contrôle et d'évaluation;
- contribuer au projet de développement d'une famille de méthodes d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN/CRDI;

-
- assurer le contrôle du projet de stratégie de conservation de la Sierra Nevada de la FPSN/GTZ.

La formation des membres de l'unité de C-E a été faite au moyen de cours de courte durée et de brochures. Les cours ont porté sur :

- l'emploi du *Map Maker* (un logiciel convivial d'établissement et d'utilisation de cartes);
- des méthodes d'organisation, de raisonnement et d'apprentissage inspirées de l'expérience de la FPSN (qui avait déjà fait des travaux en Amérique centrale);
- un logiciel de planification et de contrôle de projet.

L'Équipe d'évaluation internationale a préparé des brochures didactiques sur :

- les principes d'évaluation;
- les stratégies de développement durable;
- les caractéristiques des organismes pensants;
- l'emploi de cartes dans la planification de la durabilité.

La démarche participative d'élaboration de méthodes d'évaluation des progrès vers la durabilité a commencé par l'organisation d'ateliers auxquels assistaient des membres de la FPSN et dans le cadre desquels on a analysé la situation générale de la Sierra et parlé de la mission, des buts et des activités de la *Fundación*. Ces discussions ont été l'amorce d'une sérieuse réflexion sur les problèmes de la FPSN. Ce processus a aidé la *Fundación* à prendre conscience du fait que l'évaluation ne pouvait pas être envisagée comme une simple activité annexe; pour être utile, elle devait devenir un élément central de la culture de l'organisme.

Ce constat a été à l'origine d'une restructuration qui devait favoriser l'apprentissage et la communication et qui cadrerait mieux avec le nouveau rôle que s'était donné l'organisme, compte tenu de la stratégie de conservation. Il est remarquable que ces profondes transformations — réorganisation des équipes de travail, adoption d'un nouveau système de prise de décisions davantage axé sur la participation, vision commune de la mission et des buts de l'organisme, meilleure intégration des diverses activités de la FPSN, etc. — aient pu se faire en même temps que tout le travail qu'exigeait la stratégie de conservation.

Expériences sur le terrain : Colombie

On a profité de cette expérience pour élaborer trois méthodes d'auto-évaluation susceptibles d'être adaptées à d'autres organismes et à d'autres projets. Toutes trois sont axées sur une évaluation de l'organisme lui-même et de ce qu'il pourrait faire pour tirer profit de son expérience, s'adapter en fonction de ce qui se passe actuellement et se préparer à ce que réserve vraisemblablement l'avenir.

L'analyse systématique de l'expérience est une méthode de base qui vise à faciliter l'analyse des concepts, des hypothèses et des activités d'un organisme ou d'un projet. Cet exercice a pour but de tirer des leçons des réussites et des échecs du passé en définissant une vision claire et commune de l'expérience antérieure et de la situation actuelle.

L'évaluation de la capacité d'exécution de l'organisme est une méthode axée sur l'analyse des exigences associées à la mission d'un organisme ou aux objectifs d'un projet (du point de vue des ressources humaines et financières, de la crédibilité, de l'expérience, etc.) et de la capacité de l'organisme de satisfaire à ces exigences. En étudiant l'équilibre (ou, le plus souvent, le déséquilibre) qui existe entre les deux, on arrive à évaluer ce que l'organisme ou le projet est en mesure de faire et les capacités qu'il doit acquérir avant de pouvoir mener à bien ce qu'il entend faire.

La troisième méthode concerne le **développement de la capacité de réflexion** des organismes. L'expérience de la FPSN à la fin de 1994 et en 1995 fait bien ressortir l'importance des aspects organisationnels de l'évaluation. L'évaluation ne se fait pas en vase clos. Elle est faite par et pour les organismes. Les caractéristiques d'un organisme sont un aspect clé de l'élaboration et de la réalisation d'une évaluation. Il est devenu évident que, pour tirer pleinement profit du contrôle et de l'évaluation, l'organisme doit être — ou en voie de devenir — un organisme pensant. L'organisme pensant est notamment celui qui s'est doté de liens horizontaux forts, qui réagit à ce qui se passe sur le terrain, qui fonde sa planification sur des hypothèses et qui sait reconnaître ses échecs de façon constructive. Cette méthode propose une façon de développer la capacité de réflexion d'un organisme, notamment par des changements structurels.

En ce qui concerne l'évaluation du projet, le mandat qu'avait l'unité de C-E et l'Équipe d'évaluation internationale d'évaluer les progrès de la stratégie de conservation de la Sierra Nevada a mené à l'élaboration de la méthode **d'évaluation des projets fondée**

sur la MCL. Cette méthode s'appuie sur une forme de planification fondée sur la MCL qui était déjà utilisée dans le cadre du projet FPSN/GTZ. La méthode fournit à la fois un moyen de définir des plans de travail, des objectifs intermédiaires, des hypothèses, etc. et une façon d'organiser et de tenir des forums d'analyse des progrès et des problèmes d'un projet.

Pour évaluer le système, enfin, on a défini une approche globale fondée sur la participation et la réflexion et centrée sur la cartographie analytique des principales questions sociales et écologiques liées à la durabilité. Ces caractéristiques expliquent d'ailleurs l'appellation de la méthode : cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR). L'analyse de la durabilité exige qu'on s'occupe simultanément de plusieurs phénomènes qui se produisent en même temps à des niveaux différents (au niveau de l'exploitation agricole, du village, de la municipalité, de la province et du pays, par exemple). La CAPR permet de tenir compte de cette nécessité et d'établir une distinction explicite entre les niveaux de complexité de l'analyse et le niveau auquel des mesures doivent être prises. Elle souligne en outre l'importance de parvenir à un équilibre entre le niveau de complexité géographique auquel se fait l'analyse et le niveau sur lequel l'action doit porter.

Leçons

L'expérience de la Sierra Nevada a permis de tirer plusieurs leçons importantes sur l'évaluation en général et sur certaines méthodes en particulier. Les leçons générales sont les suivantes :

- Il est important de faire la distinction entre l'évaluation des projets (activités qui font partie de la planification) et l'évaluation du processus (activités qui peuvent s'appuyer sur des décisions logiques et des buts clairs, mais qui ne font pas partie de la planification). Cette distinction est capitale car les méthodes et les outils à utiliser dans chaque cas ne sont pas les mêmes. Les activités planifiées supposent des méthodes axées sur le plan (l'évaluation des projets fondée sur la MCL, par exemple) et tenant compte de quatre aspects fondamentaux : la pertinence, l'incidence, l'efficacité et l'efficacé. Le processus suppose des méthodes qui permettent d'aborder globalement des questions et des tendances générales (ce qui est le cas, par exemple, de la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion).

Expériences sur le terrain : Colombie

- Une bonne évaluation stimule la réflexion. De toute évidence, l'évaluation peut servir à donner une appréciation du rendement d'un projet, d'un organisme ou d'une personne, mais elle est plus utile quand on l'emploie systématiquement pour stimuler une réflexion qui, à son tour, peut éclairer l'action.
- L'un des aspects clés de toute évaluation consiste à déterminer ce qui n'est pas connu : les lacunes de l'information. Le contrôle de cette «ignorance» fournit un puissant moyen d'évaluer les progrès accomplis. Toute régression de l'ignorance peut être vue comme un bon indicateur de progrès.
- Pour faire une bonne évaluation, il ne faut pas nécessairement être un organisme pensant; toutefois, les organismes pensants ont plus de chances que les autres de faire des évaluations utiles. Les évaluations sont toujours une bonne occasion de stimuler la réflexion.
- Chaque fois que cela est possible, l'organisme qui entreprend une évaluation devrait être doté d'une structure officielle de contrôle et d'évaluation (unité, section ou service).
- Pour faire une bonne évaluation, il est essentiel d'analyser le cadre global dans lequel l'organisme ou le projet se situe. L'évaluation contextuelle devrait être une activité régulière des organismes et des projets à long terme.

La conception et l'essai des diverses méthodes d'évaluation ont été un processus d'apprentissage. Des leçons ont été tirées aussi bien des erreurs commises que des résultats. Le reste de cette section présente un résumé des leçons qui ont été tirées de la conception et de la mise à l'essai de trois méthodes : la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion, le développement de la capacité de réflexion et l'évaluation des projets fondée sur la MCL. L'expérience tirée de l'utilisation de l'analyse systématique de l'expérience et de l'évaluation de la capacité d'exécution d'un organisme n'est pas encore suffisante pour qu'on puisse en tirer des leçons précises.

Les principales leçons tirées de l'élaboration et de la mise à l'essai de la **cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)** sont les suivantes :

- La CAPR vise à créer des lieux et des occasions de réflexion au sein des organismes et des projets. Pour créer de tels «lieux de réflexion», il faut trouver des occasions de réflexion qui suscitent la participation de tous.

-
- Pour que les évaluations fondées sur la CAPR soient efficaces, il faut les faire périodiquement et consigner, puis revoir régulièrement, les conclusions, les points d'entente et les suggestions.
 - La CAPR repose sur une approche «en T» dans laquelle l'axe horizontal correspond à l'éventail des questions concernant l'organisme ou le projet et l'axe vertical, aux préoccupations immédiates plus précises. L'approche «en T» permet de concentrer les efforts sur l'immédiat, sans perdre de vue le contexte global.
 - La CAPR est une méthode d'apprentissage par l'action. La définition des lacunes de l'information («ignorance») et de la qualité de l'information en sont deux aspects clés. Cela ne veut pas dire qu'il faille attendre d'obtenir des renseignements fiables pour agir, mais bien qu'il ne faut pas négliger ces questions et en tenir compte à mesure que le travail avance.
 - Il est primordial d'agir en fonction des données disponibles, sans perdre de vue leurs limites. La pertinence des résultats et la validité des hypothèses sur lesquelles s'appuie l'action devraient être constamment examinées.
 - Il est important de définir plusieurs indicateurs et d'en mesurer ou d'en estimer la valeur en fonction des divers niveaux de complexité envisagés. Ce faisant, l'élément clé n'est pas le chiffre final, mais la démarche par laquelle on l'obtient. L'intérêt de la méthode réside dans les discussions auxquelles elle donne lieu et les leçons qu'en tirent les participants. Ce processus ne doit pas être précipité.
 - Les cartes sont un élément essentiel de cette méthode. Elles ne permettent pas uniquement de constater et de présenter des renseignements d'une manière claire et utilisable; elles fournissent aussi un moyen de diriger la réflexion et la participation. La qualité de la présentation des cartes est moins importante que la qualité des idées et des renseignements que les cartes véhiculent.
 - L'expérience acquise en Colombie donne à penser que le paysage est souvent le niveau de complexité le mieux adapté à la CAPR. Le concept du paysage comme unité présentant des caractéristiques sociales et écologiques homogènes s'est révélé pertinent dans le contexte colombien, mais il reste à être vérifié ailleurs.

La mise à l'essai de la méthode de développement de la capacité de réflexion en Colombie a permis de tirer un certain nombre de leçons importantes. Ces leçons doivent être comprises dans le contexte de la FPSN.

- Le contrôle et l'évaluation ne suffisent pas à assurer le développement d'un projet ou d'un organisme pensant. Il faut aussi prévoir une structure qui prendra de préférence la forme d'un forum régulier de réflexion et d'apprentissage.

Expériences sur le terrain : Colombie

- L'établissement de liens horizontaux au sein des organismes et des projets devrait être encouragé activement. L'une des façons d'y parvenir consiste à créer des équipes et à leur donner la possibilité d'interagir et de travailler ensemble.
- Dans l'expérience de la FPSN, il a été utile d'amorcer le processus en convoquant le personnel à une réunion générale d'analyse contextuelle. La brochure intitulée «Questions de survie» s'est révélée particulièrement utile à cet effet. Cette étape peut être suivie d'un court exercice de CAPR.
- Des efforts devraient être faits pour parvenir à ce que tous s'entendent sans délai sur le sens de certains termes ambigus ou vagues (conservation, durabilité, développement, par exemple).
- La réflexion est une activité qui peut prendre du temps. En règle générale, le personnel devrait consacrer 15 % à 20 % de son temps à des activités de réflexion.
- Il est essentiel de savoir que le développement d'une capacité de réflexion peut susciter une résistance interne. Cela vient principalement de ce l'on nous a surtout appris à penser à la réussite et que nous hésitons à admettre et à analyser nos erreurs — quand nous ne nous y opposons pas carrément. Il faut faire preuve de patience pour lutter contre ces tendances. Le souci de tirer des leçons des échecs ne doit cependant pas nous faire oublier de tirer des leçons des réussites.
- La résistance finit par être surmontée quand l'état d'esprit s'améliore, une fois que la mission et les objectifs ont été formulés plus clairement, que des lieux d'échange ont été créés, que les questions délicates ont été réglées et que l'on a commencé à s'entendre sur des critères d'action.

Plusieurs leçons ont été tirées de l'utilisation de l'évaluation des projets fondée sur la MCL pour contrôler les progrès de la stratégie de conservation de la Sierra Nevada.

- La majorité des problèmes soulevés par la MCL relèvent d'une mauvaise application de la méthode. Le plus souvent, c'est au niveau des indicateurs, des moyens de vérification et du choix des hypothèses (qui sont souvent confuses ou formulées uniquement pour satisfaire aux exigences des donateurs) que se situent les faiblesses. En outre, il arrive fréquemment que la logique interne de la MCL soit enfreinte. Très souvent, des résultats et des hypothèses sont trafiqués de manière à donner des niveaux de réussite supérieurs à la réalité. Ainsi déformée, la MCL devient un outil de planification descendante comme un autre.
- Il est possible d'améliorer considérablement la planification fondée sur la MCL en la faisant précéder d'une analyse contextuelle fondée, de préférence, sur une

méthode qui stimule la réflexion tout en portant sur des questions et des niveaux géographiques précis (la CAPR, par exemple).

- La MCL peut être renforcée si elle est associée à une planification fondée sur des hypothèses. Formuler les hypothèses est toutefois une tâche fastidieuse, voire exaspérante. Cela est particulièrement vrai quand le personnel d'un projet n'a que l'action en tête et considère la planification comme une perte de temps. Quiconque préconise un recours à l'évaluation des projets fondée sur la MCL devrait être conscient de ces problèmes et être prêt à s'y attaquer avant qu'ils se développent.
- Les techniques de contrôle pour lesquelles on demande simplement au personnel de remplir des questionnaires ne présentent que très peu d'intérêt si elles ne sont pas accompagnées d'échanges réels entre les membres du personnel et ceux qui s'occupent du travail de contrôle.
- L'équipe de contrôle et d'évaluation ne doit pas s'isoler dans une tour d'ivoire. Le défi le plus important qui l'attend est de se faire accepter par le personnel de l'organisme ou du projet et d'être considérée comme un élément du groupe et non comme une menace extérieure. Il est recommandé à cet égard que les membres de l'équipe de C-E participent aux activités sur le terrain, aident leurs collègues par tous les moyens possibles et créent des occasions de réflexion et de dialogue.
- Consigner avec précision et en détail l'avancement d'un projet est une tâche fastidieuse mais essentielle en ce sens qu'elle facilite l'établissement ultérieur de comptes rendus et joue un rôle primordial dans l'apprentissage de l'organisme (au moyen de méthodes comme l'analyse systématique de l'expérience, par exemple).
- Il est préférable d'utiliser l'évaluation des projets fondée sur la MCL avec d'autres méthodes d'évaluation. Par exemple, elle fournit un bon moyen d'évaluer l'efficacité et l'efficacé, mais elle se révèle plus faible dans l'évaluation de la pertinence et de l'incidence, celles-ci étant davantage liées au contexte. L'analyse contextuelle requise peut se faire avec une méthode comme la CAPR.

Expériences sur le terrain : Zimbabwe

Zimbabwe : Plans d'action environnemental de district

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été conçus conjointement au Zimbabwe par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et l'équipe de planification de l'action environnementale de district du gouvernement du Zimbabwe. Des méthodes d'évaluation ont été définies au niveau national et au niveau des districts. Au niveau national, on s'est servi du baromètre de la durabilité. Au niveau des districts, on a utilisé plusieurs moyens de participation communautaire.

Les méthodes conçues reposent sur trois principes :

- la nécessité d'en arriver à une vision commune de l'interdépendance du bien-être des humains et de la conservation de l'écosystème — le principal outil conçu à cette fin a été l'oeuf de la durabilité (figure 1);
- la nécessité d'évaluer ensemble le bien-être des humains et l'écosystème — le principal outil utilisé à cette fin est le baromètre de la durabilité (figure 4);
- la nécessité de fonder la planification de l'action sur l'engagement de la collectivité et les gestes qu'elle est prête à poser.

D'octobre 1994 à mai 1996, les méthodes et les outils ont été mis à l'essai et appliqués dans des villages de plusieurs districts. Des techniques d'évaluation participative de projets ruraux ont été associées aux évaluations du bien-être des humains et de l'écosystème; les évaluations ont été le point de départ de plans d'action communautaire.

Processus de planification de l'action environnementale de district

Le gouvernement du Zimbabwe est en train de préparer des plans d'action environnementale de district (DEAP) avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'aide technique de l'Union mondiale pour la nature (UICN). Des plans d'action sont préparés pour huit districts pilotes. L'organisme responsable du projet est le département des ressources naturelles du Ministère de l'environnement et du tourisme. Une équipe de stratégie nationale appuie les équipes de stratégie de district dans les efforts qu'elles font pour aider les villageois à énoncer des plans d'action.

Expériences sur le terrain : Zimbabwe

Le processus est entamé dans quatre districts pilotes : Umzingwane (province du sud du Matabeleland); Mberengwa (province des Midlands); Hwange (province du nord du Matabeleland); Masvingo (province de Masvingo). L'équipe de stratégie nationale (appelée aussi équipe de base) est en train d'être formée à l'évaluation de stratégies par le conseiller de l'UICN et des membres de l'Équipe d'évaluation internationale et elle est activement associée à l'élaboration et à la mise à l'essai de méthodes d'évaluation. L'évaluation est vue comme un élément constitutif des stratégies de planification de la durabilité. L'évaluation, la planification de l'action et l'exécution sont des aspects intimement liés d'un cycle continu.

Les DEAP (plans d'action environnementale de district) sont considérés comme des stratégies communautaires de développement durable. Ils comprennent aussi bien le système humain que l'écosystème et ils doivent aller au delà du cadre de la planification pour déboucher sur la mise en oeuvre. Les stratégies sont énoncées à partir de la base, en commençant par les villages d'un arrondissement. On s'assure ainsi de la pleine participation des villageois, premiers intéressés de la gestion des ressources naturelles.

Le niveau du district est un choix important parce que c'est le palier le plus bas de l'administration du pays qui est en mesure de réagir aux efforts de développement des collectivités. Le district correspond au niveau d'intervention de tous les organismes de l'extérieur, qu'il s'agisse de donateurs, d'organismes gouvernementaux, d'ONG et d'organismes privés, ou de la collectivité. Tout organisme doit passer par le conseil de district rural pour atteindre la collectivité. Il est rare que des organismes de l'extérieur se présentent directement dans un village sans que les résidents eux-mêmes mettent en doute la légitimité de leur engagement. De plus, c'est habituellement à l'administration du district que les membres des collectivités s'adressent en premier pour obtenir de l'aide.

Qui plus est, des spécialistes de divers départements travaillent déjà à ce niveau au sein d'équipes multisectorielles. Un organe officiel, le comité de développement de district, constitué de départements du gouvernement représentés à l'échelon des districts, s'occupe déjà de conseiller les conseils de districts ruraux en matière de développement. Le comité de développement de district fournit donc un moyen évident de mise en application des DEAP, qui doivent s'appuyer sur une équipe multisectorielle travaillant sur place pour s'occuper de questions concernant le bien-être des humains et la conservation de l'environnement.

À l'heure actuelle, le gouvernement s'efforce de rendre les conseils de districts ruraux moins dépendants du soutien du gouvernement central afin qu'ils s'occupent eux-mêmes de leurs affaires; cela explique que le gouvernement ait engagé les conseils de districts dans un vaste programme de création de capacités. En développant les compétences du personnel de district en matière de planification stratégique, le DEAP contribue à cette création de capacités. Le DEAP a en outre commencé à révéler comment la création de capacités locales peut se faire le plus efficacement. Le travail dans les villages a montré que les chefs traditionnels sont respectés et considérés comme les leaders réels de la population, davantage que les représentants de district élus.

Bien qu'il reste à surmonter certaines difficultés dans la mise en place d'un processus de planification ascendante en comptant avec la bureaucratie gouvernementale, le gouvernement du Zimbabwe a montré qu'il voulait résolument faire participer la base en se lançant dans le projet DEAP. Les principaux problèmes tiennent à la lenteur du processus décisionnel, les besoins des projets sur le terrain tardant à être satisfaits. On pourrait également se demander comment une approche analogue pourrait être appliquée à tout le pays. Le niveau actuel des investissements — il s'agit surtout du temps de professionnels — ne pourrait pas être obtenu pour chaque village de chaque district.

Jusqu'ici, l'expérience semble montrer que le fait de couvrir tout un arrondissement met à rude épreuve les capacités de l'équipe de base. Il vaut mieux travailler dans quelques villages seulement et s'efforcer de bien appliquer la méthode que d'essayer d'atteindre moins efficacement le plus grand nombre possible de villages.

Parvenir à une vision commune

Notre approche de l'évaluation part du principe qu'une société n'est durable que dans la mesure où le bien-être de la population et l'état de l'écosystème sont satisfaisants ou en voie d'amélioration. Si l'un ou l'autre se révèle insatisfaisant ou se dégrade, la société ne peut pas être considérée comme durable. Admettre ce principe, c'est reconnaître que les humains font partie intégrante de leur écosystème. Les collectivités rurales qui tirent leur subsistance des ressources naturelles de leur milieu depuis des générations le comprennent d'emblée.

Expériences sur le terrain : Zimbabwe

Lors des évaluations faites au Zimbabwe, l'oeuf de la durabilité nous a été très utile comme outil de communication dans les discussions organisées dans les villages au sujet de cette interdépendance. Les gens n'ont eu aucun mal à voir le rapport qui existe entre leur propre bien-être et leur environnement. Le concept de l'oeuf comportant deux parties interdépendantes dont chacune doit être bonne pour que l'oeuf soit bon a été facilement saisi.

L'équipe de base a produit des oeufs de différentes couleurs qui ont été présentés aux participants pendant les réunions de village. Au départ, on a préparé quatre oeufs correspondant à quatre combinaisons de jaune (bien-être des humains) et de blanc (conservation de l'écosystème) :

- mauvais jaune et mauvais blanc = société non durable
- mauvais jaune et bon blanc = société non durable
- bon jaune et mauvais blanc = société non durable
- bon jaune et bon blanc = société durable

L'équipe a constaté qu'il était important de bien choisir les couleurs pour faire passer le bon message. Plus tard, on a obtenu de meilleurs résultats encore en utilisant un seul oeuf dont le jaune et le blanc étaient remplacés par des couleurs différentes. En présentant un seul oeuf à la fois, on a aidé les participants à faire porter la discussion sur une seule idée à la fois. Une fois l'idée débattue, les questions sur le changement étaient posées. À ce point, il était utile de passer à l'outil suivant même si, dans certains villages, la discussion a continué de porter sur la qualité des oeufs dans la production de poulets.

Le baromètre de la durabilité fournit un bon moyen de véhiculer l'idée que le bien-être des humains et la conservation de l'environnement doivent être évalués ensemble. On ne savait pas si le graphique à deux axes serait compris par les villageois, mais on a constaté que la notion de deux phénomènes qui s'améliorent ou qui se dégradent sur une échelle et le fait de les combiner étaient facilement saisis si on les expliquait en termes simples.

Quand le baromètre a été utilisé au niveau des collectivités, on l'a rebaptisé «échelle». On a constaté que, pour que la présentation du baromètre soit utile, il fallait laisser les participants en définir les termes. Les participants ont décrit les facteurs de bien-être et de conservation dans leurs propres termes, comme ils les voyaient. Il leur a ensuite

été plus facile de se placer sur l'échelle. Par ailleurs, le fait de parler du bien-être des humains et de l'état de l'écosystème dans le passé et au présent a suscité des discussions sur les mesures que les gens pourraient prendre pour améliorer leur propre bien-être et l'état de leur environnement.

Évaluation de la durabilité rurale

L'évaluation et la planification de l'action forment un même processus, mais elles ont été divisées en deux phases. Il a été décidé qu'on produirait deux brochures : *Évaluation de la durabilité rurale*, pour la première phase et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale*, pour la seconde. Les brochures ont été utilisées dans la formation de l'équipe de base et des équipes de district, avant que celles-ci se rendent sur le terrain. Chaque visite sur le terrain a permis de les mettre à l'essai et de les améliorer. Antérieurement, des brochures d'un caractère plus général servaient de base aux discussions pendant la formation. Un guide point par point a aidé les équipes à prendre confiance en elles-mêmes. Après avoir utilisé une brochure une première fois, elles peuvent la modifier et concevoir une meilleure méthode. Les deux brochures ont été préparées avec la participation active de l'équipe de base.

Dans chaque collectivité, la première visite commence par l'utilisation d'outils permettant de définir une vision commune : l'oeuf et le baromètre de la durabilité. La première brochure explique comment procéder et faire une évaluation plus détaillée du bien-être des humains et de l'état de l'écosystème. Elle contient également des renseignements sur la façon d'amener les villageois à penser à des stratégies avant la deuxième visite.

La première visite dure trois jours dans chaque village. Les réunions peuvent durer jusqu'à cinq heures et elles sont complétées par des échanges non structurés en plus petits groupes à l'occasion de parcours de transects, dans les habitations occupées par les membres de l'équipe au village ou alors que les membres de l'équipe participent aux tâches quotidiennes des villageois. Ces échanges sont une source d'information précieuse.

L'utilisation de questions constitue un aspect fondamental de l'approche de l'évaluation. La méthode repose sur l'emploi de questions pour amener la collectivité

Expériences sur le terrain : Zimbabwe

à se faire une idée de la situation et à prendre ensuite des mesures en connaissance de cause. Deux grandes questions ont été utilisées au départ :

- Comment se porte la population?
- Comment se porte l'écosystème?

Ces questions forment l'essence de l'approche. Elles peuvent donner lieu à des réponses très détaillées et mener de la réflexion à l'action. Elles fournissent un cadre à l'intérieur duquel l'équipe de base peut utiliser une foule d'outils et de méthodes pour évaluer le bien-être des humains et l'état de l'environnement.

Divers outils d'évaluation participative de projets ruraux ont été adaptés de manière à pouvoir être utilisés dans cette évaluation participative. L'établissement de cartes par les villageois compte parmi les outils les plus utiles. En participant à l'établissement de cartes de leur secteur, les gens peuvent s'expliquer l'état de leur milieu social et naturel et l'expliquer à d'autres. Les villageois sont invités à préparer deux cartes : l'une pour le passé, l'autre pour le présent. Compte tenu du nombre de participants, des groupes de plus petite taille sont formés, parfois au hasard, parfois en fonction du sexe ou de l'âge. Les cartes des femmes diffèrent souvent de celles des hommes, les hommes insistant sur les limites des secteurs et les zones de pâturage, alors que les femmes accordent plus d'importance aux ressources comme l'eau, la forêt et les terres cultivées.

Les cartes sont tracées au sol avec des bouts de bois, des pierres ou les objets qui se présentent. Elles sont ensuite reportées sur du papier journal par les villageois. La version sur papier journal est plus tard montée sur carton et rapportée au village où elle est affichée et utilisée pour alimenter les discussions. Des exemplaires format page sont également préparés pour être ajoutés aux rapports de l'équipe et pour servir éventuellement à d'autres fins.

D'autres outils d'évaluation participative de projets ruraux se sont révélés utiles : jeux et simulations, analyses de tendances, exercices de classement, calendriers d'approvisionnement en vivres, etc. Ces outils aident à définir les éléments de l'écosystème (secteur, état du milieu, diversité et ressources des terrains boisés, des terres labourables, des pâturages, des terres humides, etc.) et du système humain (richesse et conditions de vie, santé, population, savoir, etc.). On se sert de diagrammes sur papier journal des éléments des deux systèmes pendant les

discussions de groupe. L'approche du questionnaire est continuellement utilisée pour aborder de nouvelles questions comme :

- Quel est l'état de chaque élément de l'écosystème et de l'infrastructure humaine?
- Qu'est-ce qui a changé?
- Comment et pourquoi les choses ont-elles changé?
- Qui a causé le changement?
- Qui a profité du changement?
- Qui souffre du changement?

Au moment d'analyser l'état du système humain, les villageois sont invités à définir ce qu'ils entendent par un bon état de santé, la richesse et la pauvreté et à expliquer les changements survenus en s'aidant de tableaux chronologiques, de diagrammes à secteurs et d'autres outils pour analyser des tendances. Des discussions de l'état des connaissances et des institutions sont également animées à l'aide de techniques similaires.

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

À la fin de la première visite, on aborde l'idée d'énoncer un plan d'action pour s'attaquer aux problèmes soulevés pendant la première évaluation. Les villageois sont invités à proposer des mesures susceptibles de remédier aux problèmes qu'ils ont relevés. On utilise de nouveau le baromètre pour réévaluer la position où les villageois pensent qu'ils se trouvent, la position où ils aimeraient être et les mesures qu'ils pourraient prendre pour y parvenir.

La pyramide de l'action est également revue. Elle permet de souligner que les bonnes stratégies doivent s'appuyer principalement sur des mesures que les villageois peuvent prendre eux-mêmes, sur un petit nombre seulement de mesures nécessitant une aide de l'extérieur et sur un plus petit nombre encore de mesures (le sommet de la pyramide) entièrement tributaires d'une intervention de l'extérieur. Si les proportions sont inversées, la pyramide devient instable.

Entre la première et la deuxième visite dans chacun des villages, quelques membres de l'équipe de stratégie reviennent avec l'agent des ressources naturelles du district présenter l'évaluation au conseil de district rural et aux dirigeants des villages de

Expériences sur le terrain : Zimbabwe

l'arrondissement. Une réunion est également tenue dans chaque village pour présenter le rapport et obtenir un plan d'action préliminaire des villageois. L'équipe revoit chaque plan en fonction de dix critères :

1. Les questions abordées dans le plan d'action sont les questions (ou les problèmes) clés qui ont été relevées dans l'évaluation.
2. Un nombre raisonnable de questions prioritaires a été retenu.
3. Les mesures envisagées concernent aussi bien la cause des problèmes que leurs conséquences.
4. Les mesures sont organisées en programmes.
5. Chaque programme comprend une combinaison appropriée de mesures que les villageois pourront prendre sans aide, de mesures qu'ils pourront prendre avec une certaine aide et de mesures qui devront être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.
6. Les mesures envisagées sont réalisables.
7. Les mêmes mesures ne sont pas en train d'être prises par quelqu'un d'autre.
8. Des engagements peuvent être obtenus en ce qui concerne l'aide dont les villageois ont besoin et les mesures qui doivent être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.
9. Les programmes et les mesures individuels concourent au même but et n'entrent pas en conflit.
10. Le plan d'action bénéficie de l'appui de toute la collectivité et il n'est pas imposé par un groupe d'intérêt particulier.

La deuxième visite est centrée sur la négociation. Le but poursuivi est de parvenir à des décisions collectives éclairées. Le rôle de l'équipe consiste à faciliter la négociation et à aider les divers groupes d'intérêt à s'entendre sur une stratégie de durabilité qui réponde aux dix critères. Il est important de s'assurer que chacun des groupes d'intérêt — les hommes et les femmes, les personnes âgées et les jeunes, les divers groupes ethniques, les populations relocalisées — exprime son point de vue au vu et au su de tous pendant les débats.

Les grandes questions sur lesquelles s'appuie la méthode à cette étape sont les suivantes :

- Que doit-on faire?
- Comment savoir si les choses s'améliorent ou empirent?

Les villageois revoient l'évaluation, s'entendent sur les problèmes prioritaires et déterminent les causes et les effets de chaque problème prioritaire. Ils décident ensuite des mesures à prendre pour s'attaquer aux principales causes des problèmes.

L'approche du questionnement continue d'être utilisée à mesure que la planification avance. Il est essentiel que l'évaluation fasse partie intégrante de la planification de la stratégie si l'on veut s'assurer que les mesures proposées mènent aux améliorations souhaitées. Le baromètre de la durabilité et la pyramide de l'action sont utilisés une nouvelle fois pour vérifier les mesures proposées :

- Les mesures proposées vont-elles vraisemblablement améliorer le bien-être des humains et l'état de l'écosystème?
- Est-il réaliste de penser que les mesures peuvent être appliquées en grande partie par la collectivité elle-même? Sinon, de quelle aide de l'extérieur aurait-on besoin? Cette aide est-elle disponible?

En utilisant des graphiques à divers stades de la négociation, on s'assure que chacun a une idée claire des mesures convenues. Une autre brochure, *Indicateurs communautaires* est utilisée à ce stade. Les questions qu'on se pose au moment de définir des indicateurs communautaires sont notamment les suivantes :

- Comment pourrait-on savoir si les choses vont en s'améliorant ou en empirant?
- Comment pourrait-on le mesurer?
- Où pourrait-on obtenir les renseignements voulus?
- Comment pourrait-on les enregistrer?

La deuxième visite, qui doit aussi durer trois jours, se termine par une analyse de capacités et une confirmation de ce qui doit être fait, par qui et quand. Pendant tout le processus, on désigne les personnes et les organismes qui s'occuperont de tenir des dossiers, de prendre des mesures et de recueillir des renseignements. La collectivité peut alors choisir les responsables de la mise en application de tel ou tel élément du plan.

Leçons

Au moment où ce document a été rédigé, des visites d'évaluation avaient été faites dans des villages de quatre districts et une visite de planification de l'action avait eu lieu dans un district. Dans sa forme actuelle, la méthode demeure à l'étude et l'équipe nationale ainsi que les équipes de district continuent d'en faire l'essai. Nous avons néanmoins beaucoup appris quant à ce qui marche concrètement et les outils sont continuellement repensés et adaptés.

- Trois journées de rencontres structurées et de discussions non structurées suffisent aux villageois et à l'équipe de soutien pour s'entendre sur une vision commune du bien-être de la population et de l'état de l'environnement et sur la nécessité de les améliorer ensemble. Trois autres journées de réunions structurées et de discussions non structurées permettent aux villageois d'énoncer un plan d'action qui s'appuie sur leur évaluation de la situation, leur engagement et les mesures qu'ils peuvent prendre eux-mêmes. Nous avons la conviction que la méthode et les outils utilisés donnent de bons résultats dans un cadre rural africain. Nous ne savons cependant pas comment elle marcherait en milieu urbain.
- Concevoir du matériel de formation sur mesure, le mettre à l'essai sur le terrain, l'améliorer et le mettre à l'essai de nouveau est un processus absorbant. C'est cependant ainsi que l'on peut rendre la formation plus réaliste et plus utile et faire en sorte que les stagiaires deviennent à leur tour des instructeurs.
- Le fait de travailler avec des villageois a mis en évidence bien des lacunes du processus et permis de comprendre certaines choses qui n'auraient pas pu l'être autrement. Les communications présentent des lacunes à plusieurs niveaux, notamment au niveau de la rétroaction aux organismes nationaux et de la communication de données de l'extérieur aux villageois. La structure de gestion devrait être en mesure de satisfaire ces besoins.
- Le travail avec le milieu de l'Administration a suscité certaines difficultés, même si le gouvernement avait accepté le processus participatif. Nous avons surtout appris que la réflexion et l'auto-évaluation sont deux aspects essentiels de l'évaluation d'un système. Il est proposé à l'heure actuelle que les institutions oeuvrant aux divers niveaux fassent une évaluation de leur propre rôle dans le cadre du DEAP, de leurs objectifs et des moyens de les réaliser le plus efficacement possible. Il s'agit là d'une activité permanente de l'équipe de

stratégie nationale; il est néanmoins nécessaire de la structurer et d'engager le processus de réflexion au sein des équipes de stratégie de district, en consultation avec les conseils de districts ruraux, et au niveau national, avec tous les organismes concernés et notamment le département des ressources naturelles, le PNUD et l'UICN.

- Nous avons appris qu'il est important de garder à l'esprit des objectifs plus globaux et de ne pas penser simplement à des objectifs à court terme. Il est plus important de bien engager le processus dans quelques endroits pilotes que d'atteindre un grand nombre de villages en peu de temps.
- Parallèlement, nous devons réfléchir au moyen de rendre les évaluations efficaces à plus grande échelle et de combiner des évaluations de différents niveaux. Ces questions demeurent en grande partie sans réponse.
- Des liens doivent être établis entre le niveau du village et le niveau national. Un baromètre de la durabilité primaire a été mis à l'essai au niveau national à l'aide de données recueillies auprès de divers organismes nationaux. Il n'a cependant pas été fait de liens entre les évaluations des collectivités et les évaluations nationales.
- À l'heure actuelle, nous cherchons surtout à améliorer notre façon de travailler avec les conseils de districts ruraux. Nous voulons avoir la certitude de leur faire part des résultats obtenus dans les villages de leur district. Il est également important de trouver des moyens de passer du plan d'action de village au plan d'action d'arrondissement et de district. De toute évidence, nous n'avons pas les moyens de nous livrer à un processus aussi intensif dans tous les villages et il faudra trouver des façons de diffuser les idées latéralement.
- En plus d'établir des liens au niveau des districts grâce aux réunions locales organisées par les conseils de districts ruraux avec l'aide des équipes de stratégie de district, il faudra instituer une stratégie de communication plus globale. Deux idées ont été proposées à ce sujet — les communications de masse interactives et la constitution de réseaux —, mais elles doivent encore être examinées et précisées au niveau national dans le cadre de la réflexion des organismes.

Inde : Plan de gestion intégrée des ressources, district de Tumkur, État du Karnataka

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été conçus et mis à l'essai en Inde par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et d'une importante organisation non gouvernementale (ONG) indienne, *Development Alternatives* (DA). DA cherche à créer des modes de subsistance durables par le biais de la conception et la diffusion de technologies appropriées, de stratégies de gestion de l'environnement et de systèmes institutionnels. L'organisation fait des interventions ciblées à tous les niveaux et participe notamment à l'élaboration de politiques nationales et internationales, au développement de méthodes et de techniques et à la mise en oeuvre de projets sur le terrain.

Depuis mai 1995, des méthodes d'évaluation ont été conçues et mises à l'essai dans le district de Tumkur de l'État du Karnataka en Inde. Un certain nombre d'outils issus des projets réalisés au Zimbabwe et en Colombie ont également été mis à l'essai sur le terrain. Les méthodes mises au point par l'équipe indienne comprennent l'analyse et la planification de systèmes ainsi que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Un large éventail de moyens d'évaluation participative de projets ruraux, de méthodes de cartographie et d'autres outils comme l'oeuf de la durabilité (figure 1), le baromètre de la durabilité (figure 4) et la pyramide de l'action (figure 3) ont aussi été mis à l'essai dans le cadre du projet.

L'expérience du district de Tumkur montre qu'il est difficile de prôner la durabilité dans un système dominé par la gestion au coup par coup. La nécessité de disposer de bons indicateurs ne prend tout son sens que si les intervenants ont une vision commune de la qualité de la vie — qualité à laquelle ils aspirent ou qu'ils savent avoir perdue, quand ce n'est pas les deux. Ce travail doit absolument être précédé de longs efforts de réflexion et de dialogue si l'on veut que les besoins réels de la population soient formulés puis classés par ordre de priorité. Une vision partagée des priorités peut aider à faire accepter et utiliser les indicateurs en ce qu'elle établit un lien entre les indicateurs et les grandes préoccupations de la population. Elle contribue aussi à cimenter l'association entre les agents du changement et ceux qu'ils servent : ensemble, ils peuvent s'attacher en priorité aux problèmes dans lesquels tous voient des possibilités d'action commune.

Development Alternatives (DA) dans le district de Tumkur

Outre son siège de New Delhi et divers bureaux régionaux (dont celui de Bangalore qui couvre le sud de l'Inde), DA a établi un certain nombre de bureaux satellites sur le terrain dont un dans le district de Tumkur (État du Karnataka). Créé en mai 1994, celui-ci était au départ chargé de s'occuper de la régénération des terres dégradées (mise en valeur de terres incultes). Vers la même époque, DA a commencé à travailler à la réalisation d'un atlas des ressources du district de Tumkur, avec l'aide financière du CRDI. L'atlas a été prêt en 1995.

À la même époque, le gouvernement indien se lançait dans une mission intégrée de développement durable (IMSD). Environ 90 districts de l'Inde ayant des problèmes de gestion des ressources naturelles ont été désignés. L'idée consistait à préparer au départ des plans d'action par bassin hydrographique pour un *taluk* (subdivision d'un district) prioritaire dans chacun de ces districts, puis à énoncer un plan d'action complet pour l'ensemble du district.

Le *taluk* de Chiknayakanhalli du district de Tumkur — avec une superficie d'environ 100 000 hectares et une population de 200 000 habitants — était l'un des secteurs prioritaires désignés. DA, qui oeuvrait déjà dans la région, a été choisie pour assumer la responsabilité de l'IMSD dans ce *taluk*. Le programme IMSD comporte deux principaux avantages :

- il fixe des exigences rigoureuses pour l'établissement de bases de données et il est assorti d'excellents systèmes de contrôle de la qualité;
- il prévoit un engagement quant à la mobilisation de ressources financières et d'autres moyens de mise en application du plan d'action une fois que celui-ci a été énoncé.

DA se trouvait donc attelée à trois tâches essentielles dans le district de Tumkur : au niveau des villages, elle s'occupait de la mise en oeuvre du projet de mise en valeur des terres incultes; au niveau du *taluk*, elle s'occupait de l'IMSD; au niveau du district, enfin, elle travaillait à l'établissement d'un atlas des ressources. Il subsistait néanmoins une tâche importante dont il fallait s'occuper : étudier le problème du développement durable d'une manière systématique et globale. C'est précisément ce

que le projet d'évaluation de l'UICN/CRDI lancé en mai 1995 dans le *taluk* de Chiknayakanhalli a permis à DA de faire.

Approche

Consciente de la possibilité qui lui était donnée de modifier le système et de lui insuffler une énergie nouvelle en instituant une meilleure approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité, l'équipe a commencé par préciser sa position sur les questions suivantes :

- **Quels devraient être l'ampleur et la portée de l'évaluation?** Comme le projet IMSD se situait au niveau du *taluk* et qu'il devait être étendu graduellement à tout le district, on a choisi le *taluk* de Chiknayakanhalli, qui comptait 234 villages organisés en 28 *gram panchayats* (administrations autonomes locales). Le processus d'évaluation portait essentiellement sur le potentiel et les limites des ressources naturelles, de la population et des institutions locales du *taluk*. L'évaluation préliminaire mènerait à l'établissement d'une stratégie de développement durable et d'un plan d'action pour le *taluk* de Chiknayakanhalli.
- **Par qui l'évaluation devrait-elle être faite?** DA a choisi de jouer un rôle auxiliaire dans le processus d'évaluation. Nos contacts avec des résidents informés nous ont permis de constater que le Karnataka est l'un des États de l'Inde où le régime du *panchayati raj* (régime d'autonomie locale) est le plus avancé. De plus, le régime venait récemment d'être endossé plus concrètement par suite d'une importante modification de la Constitution de l'Inde. Dans ces circonstances, il a été décidé que l'évaluation se ferait avec les *gram panchayats*. Cette solution présentait un autre avantage en ce qu'elle montrerait si les *gram panchayats* avaient les moyens et la volonté de participer activement à l'IMSD ou à d'autres programmes de même nature.
- **Comment l'équipe devrait-elle être organisée?** L'équipe de la DA qui se trouvait sur le terrain dans le district de Tumkur était principalement chargée d'établir des liens avec la collectivité locale et de gagner sa confiance. Elle a également pris la direction de l'évaluation au niveau des villages. L'équipe de New Delhi avait la responsabilité d'analyser toutes les données secondaires et notamment d'interpréter des images-satellites et d'appliquer des techniques propres aux systèmes d'information géographique (SIG). Elle était en outre

Expériences sur le terrain : Inde

responsable des rapports avec les organismes publics nationaux concernés et de la constitution de réseaux de partenaires nationaux et internationaux.

Processus

Le processus d'évaluation qui a pris forme après une série de premiers contacts avec la collectivité comportait quatre étapes :

- établir des liens avec la population et gagner sa confiance;
- faire une analyse de la situation;
- trouver des solutions possibles;
- formuler un plan d'action.

Établir des liens avec la population et gagner sa confiance : L'objectif était de créer un climat d'entente entre les différents protagonistes et intervenants. Des rencontres ont été organisées à cette fin avec des résidents bien informés, des leaders d'opinion, des *gram panchayats* et d'autres groupes communautaires en vue de faire connaître le programme et le calendrier de travail de l'équipe de DA dans le district de Tumkur. Ces réunions ont également permis à l'équipe de voir quels étaient le point de vue et les intérêts de la population locale en ce qui concerne le développement durable.

Parallèlement, des liens ont été établis avec des représentants du district et du *taluk* par le biais d'autres programmes de DA dans la région. Cette approche concertée d'entrée en contact et les résultats concrets obtenus ont aidé l'équipe à gagner la confiance des partenaires locaux.

Faire une analyse de la situation : Pour analyser la situation, on s'est principalement servi de deux méthodes : l'analyse et la planification de systèmes et la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Chacune de ces méthodes était assortie d'outils. La démarche s'appuyait sur des questions dont les principales étaient :

- Quels sont à l'heure actuelle les plus graves problèmes du *taluk* de Chiknayakanhalli?
- Quels sont les facteurs qui ont contribué à ces problèmes?

L'atlas des ressources a fourni une première base d'information brute que l'on a progressivement affinée en analysant rigoureusement chacun des problèmes relevés. Cette étape avait pour objet d'analyser les problèmes que la collectivité jugeait les plus graves du point de vue du développement durable ainsi que les causes apparentes de ces problèmes.

Trouver des solutions possibles : Après avoir énoncé les problèmes et vu quelles pouvaient en être les causes, la collectivité a été encouragée à formuler les solutions possibles. Chose importante, on a insisté à cette étape sur les mesures que la collectivité et le *gram panchayat* pouvaient prendre eux-mêmes pour régler leurs problèmes. Les principales questions à cette étape étaient les suivantes :

- Comment essaye-t-on de résoudre les problèmes à l'heure actuelle?
- Y aurait-il d'autres manières de résoudre ces problèmes?
- Quelle orientation la collectivité aimerait-elle que le *gram panchayat* prenne?

C'est probablement l'étape qui a soulevé le plus de difficultés. Du fait essentiellement du manque de temps, la collectivité n'a fait que peu de suggestions. Souvent, l'équipe de DA a dû exposer et expliquer des solutions possibles à la collectivité et aux *gram panchayats*.

Formuler un plan d'action : La formulation du plan d'action découle des solutions retenues. Toutefois, avant qu'un plan d'action puisse être accepté, il fallait :

- qu'il soit techniquement faisable;
- qu'il jouisse de la préférence de la collectivité;
- qu'il soit viable dans la pratique.

Par ailleurs, les actions retenues étaient soumises à une autre analyse par laquelle on cherchait à déterminer si elles appuyaient le système en place, si elles le modifiaient ou si elles donnaient lieu à la création d'un nouveau système.

La dernière étape du processus consistait à parvenir à un consensus sur les responsabilités et les engagements. Les principales questions à cette étape étaient les suivantes :

Expériences sur le terrain : Inde

- Quels engagements les *gram panchayats* peuvent-ils prendre pour mettre en application les solutions?
- De quelle aide extérieure auront-ils besoin?
- Comment pourra-t-on s'assurer que les personnes concernées se sont acquittées de leurs responsabilités?
- Qui va se charger de contrôler la mise à exécution du plan? Comment?

Parvenir à un consensus et passer des solutions possibles aux solutions convenues n'est pas une affaire facile. C'est à ce point que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire s'est révélée la plus utile.

Méthodes et outils

Deux méthodes ont été utilisées dans le district de Tumkur : l'analyse et la planification de systèmes ainsi que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Avec chacune, on a mis à l'essai toute une gamme d'outils.

L'analyse et la planification de systèmes a principalement servi à amener les parties intéressées à s'entendre sur la situation actuelle. Elle a également permis de faire ressortir un certain nombre de choix stratégiques possibles. La méthode a comporté une évaluation :

- du potentiel et des limites des ressources naturelles;
- des paramètres sociaux et économiques essentiels au développement du *taluk*;
- des institutions locales en place ainsi que de leur volonté et de leur capacité de réfléchir et d'agir.

Pour évaluer les ressources naturelles, on a principalement eu recours à la cartographie. Les paramètres étudiés comprenaient l'affectation actuelle des terres, les pentes et le relief, les sols, la fertilité des sols, la capacité d'irrigation et le potentiel des terres, l'hydrogéomorphologie et le drainage. Chaque thème a été étudié séparément par analyse d'images-satellites et au moyen de vérifications au sol en collaboration avec les collectivités locales. Les thèmes ont ensuite été intégrés par superposition de manière à fournir un plan d'utilisation des terres et de gestion des ressources en eau. Le secteur étudié avait une superficie d'environ 100 000 hectares

mais le plan d'action couvrait des micro-bassins hydrographiques d'environ 500 à 1 000 hectares.

Pour aider les collectivités locales à comprendre les plus importants paramètres socio-économiques du développement, on a eu recours à divers outils de classement et d'analyse de causes et d'effets et à des techniques d'évaluation participative de projets ruraux. L'oeuf de la durabilité et le baromètre de la durabilité ont été utilisés pour aider certains des *gram panchayats* et des villages à assimiler l'information relative au développement.

Parallèlement, on a fait une évaluation des institutions pour voir comment se faisait le développement au niveau des collectivités. Cette évaluation a porté sur des facteurs comme le contrôle financier, la prise de décisions, la capacité d'action, l'engagement et la responsabilité. Les organismes évalués comprenaient des ministères d'exécution associés à des activités de développement, des ONG oeuvrant dans le district de Tumkur et des *gram panchayats*. Il est ressorti de l'analyse que les *gram panchayats* étaient le meilleur choix en raison de leur présence à l'échelon local et des liens qu'ils entretiennent avec la collectivité. Toutefois, étant donnée la composition des *gram panchayats*, on a observé que les décisions prises à ce niveau tendaient parfois à privilégier les groupes les plus riches.

Si l'analyse et la planification de systèmes a permis de mettre en évidence des choix de développement durable, c'est de la **négociation stratégique en vue de l'action communautaire** qu'on s'est servi pour parvenir à un consensus en matière d'action : quelle forme le développement devrait-il prendre et quel rôle chacun des intervenants accepterait-il de jouer? On citera parmi les principales étapes de la négociation stratégique la sensibilisation, l'évaluation des points de vue, l'obtention d'un consensus et la conclusion d'une entente.

La cartographie a également beaucoup servi. Des négociations ont été menées dans le cadre de rencontres officielles de *gram Panchayats* et d'autres organismes, de petites réunions de groupe non structurées et de vérifications sur le terrain avec des exploitants agricoles. Des projets de démonstration modèles, des ateliers et des programmes de formation structurés ou non, le recours à des membres de collectivités locales et des réponses précises à des demandes de renseignements ont beaucoup contribué à façonner l'opinion et à parvenir à un consensus, puis à une entente.

Partenariats

L'expérience du district de Tumkur a donné naissance à une série de partenariats à divers niveaux. Dans plusieurs cas, la population et les membres du *gram panchayat* en sont venus à mieux se comprendre; de même, les *gram panchayats* ont noué des liens plus étroits entre eux. Des représentants de plusieurs districts ont également reconnu la nécessité de multiplier les contacts avec les *gram panchayats*. La contribution d'une ONG comme DA au développement du district a également été reconnue.

Au-delà de ces liens ponctuels et sectoriels, l'expérience du district de Tumkur a laissé entrevoir que la création de réseaux recèle un potentiel considérable. En février 1995, DA a réuni des organismes et des intervenants locaux pour leur dépeindre la situation du district de Tumkur et leur présenter les idées qui allaient être mises à l'essai. L'auditoire s'est montré très intéressé et a exprimé un certain nombre de préoccupations, de besoins et d'aspirations. Les personnes présentes n'ont guère semblé à avoir de difficulté à reconnaître les avantages de l'évaluation dans la solution de problèmes. La constitution de tels réseaux sera un aspect essentiel de la tâche qui attend les groupes d'intervention.

Expérience de greffage

L'expérience réalisée en Inde comportait la diffusion et la vulgarisation de cette approche naissante de l'évaluation aux ONG locales. Ces ONG ont adopté et adapté divers éléments du projet et cette expérience de greffage a fourni de précieuses leçons.

L'*Ubeswar Vikas Mandal* (UVM) d'Udaipur, Rajasthan, et la *Mussoorie Gramin Vikas Samiti* (MGVS) de Mussoorie, Uttar Pradesh, sont des ONG qui travaillent à corriger des déséquilibres écologiques et sociaux dans des régions où les sols sont très dégradés. Les leçons tirées de l'évaluation qui a été faite dans le cadre de ce projet ont été partagées avec ces ONG pour leur fournir matière à réflexion et ouvrir des champs d'action. L'une et l'autre ont trouvé que notre approche de l'évaluation des progrès vers la durabilité cadrerait bien avec leurs valeurs et leur souci de cerner les

problèmes de bien-être dans leurs collectivités. Toutes deux ont bien accueilli notre approche et en ont adopté des éléments dans leur travail.

UVM s'intéresse à la menace de désertification que fait planer sur le sud du Rajasthan et le nord du Gujarat la déforestation des monts Aravalli et à la crise socio-économique qui en résulte pour les populations tribales locales. UVM a entamé il y a plus de sept ans un dialogue avec les collectivités des villages sur les causes de la dégradation de l'environnement et les solutions qui s'offrent. Dans ce contexte, les méthodes et les outils mis au point par l'Équipe d'évaluation internationale ont reçu un accueil favorable et été jugés encourageants et stimulants. On les a néanmoins trouvés impropres à corriger ce que UVM considère comme la principale cause de souffrance : un modèle erroné et non durable de développement qui préconise une répartition inéquitable de ressources à la fois maigres et fragiles.

C'est sur les contreforts de l'Himalaya, il y a presque dix ans, que MGVS a débuté. Cette première entreprise était consacrée à la protection des ressources forestières d'un groupe de villages d'une région très accidentée. Le mouvement de protection de la forêt *Chipko*, né dans cette région, a joué un rôle catalyseur dans la sensibilisation et l'animation de ces collectivités éloignées et déshéritées. Des villages occupés par des femmes, des vieillards et des enfants survivaient grâce aux mandats postaux envoyés par des travailleurs émigrés dans des plaines lointaines. MGVS n'a pas tardé à constater qu'il n'était pas possible de bien s'occuper de l'état des forêts et des prairies sans s'intéresser aussi au bien-être socio-économique de la population : possibilités de gagner sa vie, santé et éducation. C'est cette expérience qui a amené MGVS à s'intéresser aux outils mis au point par l'Équipe d'évaluation internationale. MGVS a trouvé dans *Questions de survie* un écho à ses propres préoccupations et a rapidement modifié le document pour consolider l'effort de réflexion de son équipe, puis le travail conjoint de réflexion de l'équipe et des collectivités dont elle s'occupe. MGVS a profité de l'occasion que lui ont offerte DA et l'UICN de développer ses capacités en cartographie et elle utilise maintenant le *Map Maker* pour accroître l'extension des services de santé. MGVS utilisera également le *Map Maker* pour mieux comprendre l'environnement et planifier ses interventions en matière d'environnement. Elle a pris connaissance des autres documents et utilisé l'oeuf de la durabilité et la pyramide de l'action dans ses travaux d'évaluation participative de projets ruraux.

Le CEE (*Centre for Environmental Education*) d'Ahmedabad est l'un des principaux établissements de formation de défenseurs et de spécialistes de la gestion de

Expériences sur le terrain : Inde

l'environnement de l'Inde. Il s'est organisé pour pouvoir présenter l'approche de l'UICN dans des programmes permanents s'adressant à des participants de l'Asie du Sud et d'autres programmes adaptés aux besoins de spécialistes de la forêt du gouvernement de l'État et du gouvernement central. Plusieurs participants ont ensuite exprimé le souhait de rester en contact et d'être tenus au courant des développements.

Leçons

L'expérience du district de Tumkur a permis de tirer de nombreuses leçons sur le processus, les méthodes et les outils utilisés. À nos yeux, les **leçons relatives au processus** portaient sur deux niveaux : le niveau théorique et le niveau pratique. Parmi les leçons tirées de l'expérience au niveau théorique sont citées les suivantes :

- L'expérience du district de Tumkur a confirmé une fois encore qu'il faut toujours définir avec clarté le cadre temporel et les effets escomptés d'une intervention. À court et à moyen terme, il est plus sage d'envisager des changements progressifs que des transformations radicales.
- Il est essentiel de croire en la participation et la consultation et d'en reconnaître les nombreux avantages : bonne volonté, renforcement de l'autonomie, définition de solutions responsables et pertinentes, responsabilisation, etc. Les intervenants clés doivent néanmoins avoir la compétence et la détermination voulues pour mener un tel processus à sa conclusion logique.
- Tout organisme de l'extérieur qui participe à un effort d'évaluation et de planification de développement durable au niveau local doit s'engager à définir son rôle et ses responsabilités dans l'exécution du projet. Il est malhonnête de susciter des attentes au sein d'une collectivité puis d'abandonner un projet à la fin du processus d'évaluation et de planification.

Au niveau pratique, nous avons pu tirer de nouvelles leçons et confirmer certaines hypothèses de départ:

- Nous nous sommes rendus dans le district de Tumkur avec un esprit ouvert et nous avons laissé les choses évoluer naturellement. Nous avons cependant constaté qu'il est important d'avoir une idée claire des étapes en jeu ainsi que des méthodes et des outils qui pourraient être utilisés.

-
- Établir des liens avec la collectivité et gagner sa confiance est l'étape la plus importante du processus d'évaluation et de planification qu'entreprend un organisme de l'extérieur. Une présence locale et un intérêt de longue date pour la collectivité sont des conditions essentielles de la crédibilité.
 - Pour associer activement une collectivité à un projet, il est essentiel que le processus ait un terme visible et mène à des résultats concrets.
 - Il est primordial de confier l'évaluation à un organisme local responsable jouissant d'une bonne influence dans le milieu.
 - L'évaluation et la planification forment un processus répétitif, parfois ardu et épuisant et souvent éprouvant, mais qui peut aussi être révélateur et satisfaisant. Les membres de l'équipe de base doivent avoir la détermination voulue pour le mener à terme avec rigueur, sans recourir à des expédients.

Les deux **méthodes** utilisées dans le projet du district de Tumkur ont été l'analyse et la planification de systèmes et la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Voici certaines des leçons générales que nous en avons tirées :

- Avant d'appliquer une méthode, quelle qu'elle soit, il est essentiel de disposer de certains éléments de base : des renseignements fiables ou des moyens de les obtenir, des techniques et des outils pertinents, des connaissances et une motivation appropriées et des moyens financiers suffisants, par exemple.
- L'application rigoureuse de toute méthode d'évaluation devrait servir un but plus large et ne pas constituer une fin en soi.
- Il est important de reconnaître que les réactions et les suggestions des collectivités dépendent des états d'esprit, des perceptions extérieures, des connaissances et de l'information. Il est donc essentiel de reconnaître les points de vue et de les changer s'il y a lieu.

La mise à l'essai de la méthode d'analyse et de planification de systèmes nous a permis plus précisément de tirer les leçons suivantes :

- Les méthodes et les outils d'évaluation des éléments du système (ressources naturelles, conditions socio-économiques, institutions, etc.) sont fiables. Par contre, les méthodes et les outils que nous utilisons pour mettre en rapport et synthétiser les éléments sont faibles. Le problème est encore plus grave pour les méthodes de définition de choix stratégiques de développement durable.

Expériences sur le terrain : Inde

- En plus de soulever un problème d'ordre méthodologique, l'évaluation soulève un problème de contenu. Les «solutions» dont on sait qu'elles donnent de bons résultats à une échelle relativement importante sont rares. C'est d'ailleurs en cela que réside la difficulté de trouver des solutions à des problèmes connus. Globalement, il faudrait donc mettre à l'essai, sur une grande échelle, les «solutions» qui se sont révélées intéressantes à une plus petite échelle ou dans des situations ponctuelles.

Les leçons que nous avons tirées de l'élaboration et de la mise à l'essai de la négociation stratégique en vue de l'action communautaire sont les suivantes :

- La condition la plus importante pour une négociation stratégique réussie est la présence d'un organisme local suffisamment influent et qui a l'appui nécessaire.
- Les systèmes sociaux et décisionnels résistent au changement, surtout s'ils sont établis depuis longtemps. Pour favoriser le changement, il est essentiel de prévoir des rapports constants et des interlocuteurs ouverts au changement au sein des systèmes.
- Reconnaître et favoriser des intérêts communautaires justifiés aide souvent à instaurer des changements. La majorité des stratégies de développement durable ne reconnaissent pas ce fait et n'arrivent par conséquent pas à se faire accepter des collectivités locales.
- Même après qu'on soit parvenu à une entente, des divergences de vues qu'on avait réussi à aplanir peuvent refaire surface pendant la phase de mise en oeuvre. L'équipe de soutien devrait en prévoir la résurgence et se tenir prête à faire le nécessaire.

Les leçons tirées de l'expérience par l'équipe du district de Tumkur pendant qu'elle élaborait et appliquait divers outils de travail sont notamment les suivantes :

- Il est très important de savoir choisir le ou les bons outils dans un cadre donné. Il est essentiel que les intervenants disposent à cet effet d'une liste de comparaison.
- Les outils et les compétences nécessaires à la négociation stratégique font intervenir plusieurs professions. Il importe de les adapter aux efforts locaux de planification du développement durable.
- L'expérience du district de Tumkur a montré la valeur de la cartographie. La cartographie s'est révélée l'outil le plus polyvalent dont on disposait et celui qui a été accueilli avec le plus d'enthousiasme par tous.

-
- La pyramide de l'action s'est révélée particulièrement utile pour aider les *gram panchayats* et les collectivités à voir les limites qu'elles s'imposent elles-mêmes et la nécessité de changer d'attitude.
 - Il est important de songer aux valeurs locales avant d'appliquer un outil. Lors des essais pilotes, on a constaté par exemple que l'oeuf de la durabilité n'était pas toujours un bon outil en ce sens qu'il a des connotations de stupidité dans certaines collectivités.

Liste de contacts

Membres de l'Équipe d'évaluation internationale

Pour obtenir des renseignements sur les travaux de l'UICN et du CRDI dans le domaine de l'évaluation de la durabilité, prière de communiquer avec :

Nancy MacPherson
Projet C-E, UICN
28, rue Mauverney
1196 Gland
Suisse

Tél. : 41 22 999 0001
Fax : 41 22 999 0025
C. élec. : nmm@hq.iucn.org

Fred Carden ou Terry Smutylo
Unité d'évaluation, CRDI
Boîte postale 8500
250, rue Albert
Ottawa, Ontario
Canada K1G 3H9

Tél. : 1 613 236 6163 (poste 2107)
Fax : 1 613 563 0815
C. élec. : fcarden@idrc.ca
C. élec. : tsmutylo@idrc.ca

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'emploi des méthodes et des outils, prière de communiquer avec l'un ou l'autre des membres de l'Équipe d'évaluation internationale :

Ashoke Chatterjee
National Institute of Design
Paldi, Ahmedabad
Inde 380 007

Tél. : 91 79 663 9692 et 663 9573
Fax : 91 79 663 8465

Eric Dudley
Map Maker Ltd.
The Mull of Kintyre
Écosse PA28 6SQ

Tél. : 44 7000 710 140
Fax : 44 7000 710 141
C. élec. : eric@mapmaker.com

Tony Hodge
767 Matheson Street
Victoria, Colombie-Britannique
Canada V8V 2G2

Tél. : 1 250 384 8080
Fax : 1 250 384 8228
C. élec. : thodge@islandnet.com

Alejandro Imbach
Apdo. 916
2100 Guadalupe, San José
Costa Rica

Tél. : +506 236 0207
Fax : +506 235 0659
C. élec. : alejimb@sol.racsa.co.cr

Diana Lee-Smith
Mazingira Institute
PO Box 14550
Nairobi
Kenya
Tél. : +254 2 443 219
ou 444 407 ou 443 831
Fax : +254 2 444 643
C. élec. : mazingira@elci.gn.apc.org

Adil Najam
20 Sumner St., 104N
Malden, Massachusetts 02148
États-Unis

Tél. : 1 617 397 9331
Fax : 1 617 353 9290
C. élec. : anajam@bu.edu

Robert Prescott-Allen
PADATA
627 Aquarius Road
Victoria, Colombie-Britannique
Canada V9C 4G5

Tél. : 1 250 474 1904
Fax : 1 250 474 6976
C. élec. : padata@pinc.com

Charles Lusthaus
Universalialia
5252 ouest, bd de Maisonneuve, pièce 310
Montréal, Québec
Canada H4A 3S5

Tél. : 1 514 485 3565
Fax : 1 514 485 3210
C. élec. : charles7@umg.ca

Liste de contacts

Bill Jackson
Coordonnateur,
Programme de conservation des forêts
Siège de l'UICN
28, rue Mauverney
Gland 1196
Suisse

Tél. : 41 22 999 0001
Fax : 41 22 999 0025
C. élec. : mail@hq.iucn.org

Membres des équipes pilotes (Phase I)

COLOMBIE
Hernando Sanchez et
Natalia Ortiz
Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta
Edificio Los Bancos, Of. 502
Santa Marta, Colombie

Tél. : 575 4 211 746 ou 214 697 ou 214 839
Fax : 575 4 214 737
C. élec. : prosierra@rnd.net

INDE

Ashok Kumar
Development Alternatives
Gundappa Complex
29 Jayamahal Road
Bangalore - 560 049
Karnataka, Inde

Tél. : 91 80 333 3000
Fax : 91 80 343 1399
C. élec. : ashok@dabang.ernet.in

George Varughese
Development Alternatives
B-32 Tara Crescent
Qutub Institutional Area
New Delhi - 110 016
Inde

Tél. : 91 11 657 938
Fax : 91 11 686 6031
C. élec. : tara@sdalt.ernet.in

ZIMBABWE

Sam Chimbuya
District Environmental
Action Plans (DEAP)
Department of Parks and Wildlife
Ministry of Environment
and Tourism (MET)
Harare, Zimbabwe

Tél. : 263 4 73 79 51\2
Fax : 263 4 73 79 53

Carmel Lue Mbizwo
IUCN ROSA
PO Box 745
Harare
Zimbabwe

Tél. : 263 4 728 266-7
Fax : 263 4 720 738
C. élec. : cam@iucnrosa.org.zw

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.

Table des matières

Préface	1
Introduction	6
Nécessité d'évaluer	6
Figure 1. L'oeuf de la durabilité	
Méthodes d'évaluation de systèmes	19
Figure 2. Chaîne d'influence	
Figure 3. Pyramide de l'action	
Figure 4. Baromètre de la durabilité	
Méthodes d'auto-évaluation	34
Méthodes d'évaluation des projets	41
Outils et matériel de formation	44
Expériences sur le terrain	48
Colombie	48
Zimbabwe	60
Inde	71
Liste de contacts	84

et les membres de l'équipe précisent les hypothèses sur lesquelles repose le plan et définissent des indicateurs qui permettront de les évaluer et de mesurer les progrès et l'efficacité du plan.

L'évaluation de la durabilité rurale est la première étape de cette méthode et elle fait surtout appel à un travail intensif sur le terrain avec les villageois. Cette étape demande normalement trois jours environ. Elle est précédée d'un travail de collecte de données auprès de sources extérieures et d'un travail de préparation ayant pour but d'organiser le travail sur le terrain. À l'étape de l'évaluation, le travail s'appuie sur a) la définition d'une vision commune et b) l'approche du questionnement.

La méthode est conçue pour favoriser le débat entre les participants et la prise de conscience des liens qui existent entre le bien-être de la population et la conservation de l'écosystème. Les questions fondamentales à la base de l'approche de l'évaluation décrite dans ce document se retrouvent aux différentes étapes et dans les différents outils de cette méthode. Les questions clés posées à l'étape de l'évaluation sont les suivantes :

- Quel est le niveau de bien-être de la population?
- Quel est le niveau de conservation de l'écosystème?
- Quels rapports la population entretient-elle avec l'écosystème?

C'est à ce stade de l'évaluation que l'on procède à la collecte de renseignements à l'extérieur, avant d'entamer le travail sur le terrain proprement dit.

L'équipe commence tout d'abord par planter le décor. Un jeu permet de montrer que, pour parvenir à un développement durable, nous devons apprendre à faire les choses nous-mêmes. L'équipe explique le projet, puis utilise la pyramide de l'action (figure 3) pour bien montrer que la stratégie de la collectivité doit s'appuyer sur l'action des villageois eux-mêmes. L'équipe présente ensuite l'oeuf de la durabilité (figure 1) pour faire comprendre aux participants qu'ils font partie de l'écosystème et que le bien-être de la collectivité et la conservation de l'écosystème doivent être améliorés ensemble.

Cela ouvre la voie à un examen de la situation de la population. Les villageois se divisent de nouveau en groupes pour examiner et décrire des concepts et des tendances en matière d'alimentation, de revenu, de richesse et de pauvreté, d'infrastructures, de santé et de population et de connaissances et d'institutions. Une fois encore, les observations des groupes sont discutées dans le cadre d'une assemblée générale au cours de laquelle on cherche à parvenir à un consensus ou, à défaut, on consigne les divergences.

La planification en vue de la durabilité rurale constitue une deuxième étape distincte de cette méthode, bien qu'elle soit entamée à la fin de la première visite sur le terrain lorsque l'on invite les villageois à définir leurs propres plans d'action. Comme la première étape, la deuxième est caractérisée par un travail intensif sur le terrain avec les villageois, en s'appuyant sur des techniques participatives. Elle est précédée d'un travail de préparation au cours duquel on évalue la faisabilité du plan d'action préliminaire des villageois et on en prépare la mise en oeuvre par des rencontres avec des représentants des organismes nationaux et locaux clés. Le travail qui se fait à l'étape de la planification de l'action s'appuie sur la négociation.

Parmi les questions clés de l'étape de la planification de l'action, on citera :

- Quels sont les problèmes prioritaires dont il faut s'occuper pour améliorer la situation de la population et de l'écosystème?
- Quels sont les causes et les effets de ces problèmes?
- Quelles mesures devrait-on prendre pour s'occuper des problèmes et de leurs causes?
- Comment ces mesures peuvent-elles être prises?
- Comment savoir si les choses s'améliorent ou empirent?

La méthode a pour but d'aider les villageois à négocier et à s'entendre sur ce qu'ils souhaitent faire et sur la façon de procéder. Le rôle de l'équipe d'appui de l'extérieur consiste à fournir un cadre dans lequel les différents groupes d'intérêt du village pourront prendre ensemble des décisions éclairées et judicieuses.

Il s'agit essentiellement d'une méthode fondée sur la discussion. Les divers groupes — jeunes et personnes âgées, hommes et femmes, populations de longue date et populations relocalisées, groupes ethniques d'origines diverses, etc. — peuvent avoir des intérêts différents et privilégier de ce fait des stratégies différentes. Ces différentes positions doivent être exprimées et précisées au moyen de renseignements pertinents à mesure que les diverses options sont formulées si l'on veut qu'ils fassent l'objet de discussions cohérentes et que les participants arrivent à s'entendre sur une ligne de conduite acceptable de part et d'autre.

Zimbabwe : Plans d'action environnemental de district

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été conçus conjointement au Zimbabwe par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et l'équipe de planification de l'action environnementale de district du gouvernement du Zimbabwe. Des méthodes d'évaluation ont été définies au niveau national et au niveau des districts. Au niveau national, on s'est servi du baromètre de la durabilité. Au niveau des districts, on a utilisé plusieurs moyens de participation communautaire.

Les méthodes conçues reposent sur trois principes :

- la nécessité d'en arriver à une vision commune de l'interdépendance du bien-être des humains et de la conservation de l'écosystème — le principal outil conçu à cette fin a été l'oeuf de la durabilité (figure 1);
- la nécessité d'évaluer ensemble le bien-être des humains et l'écosystème — le principal outil utilisé à cette fin est le baromètre de la durabilité (figure 4);
- la nécessité de fonder la planification de l'action sur l'engagement de la collectivité et les gestes qu'elle est prête à poser.

D'octobre 1994 à mai 1996, les méthodes et les outils ont été mis à l'essai et appliqués dans des villages de plusieurs districts. Des techniques d'évaluation participative de projets ruraux ont été associées aux évaluations du bien-être des humains et de l'écosystème; les évaluations ont été le point de départ de plans d'action communautaire.

Processus de planification de l'action environnementale de district

Le gouvernement du Zimbabwe est en train de préparer des plans d'action environnementale de district (DEAP) avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'aide technique de l'Union mondiale pour la nature (UICN). Des plans d'action sont préparés pour huit districts pilotes. L'organisme responsable du projet est le département des ressources naturelles du Ministère de l'environnement et du tourisme. Une équipe de stratégie nationale appuie les équipes de stratégie de district dans les efforts qu'elles font pour aider les villageois à énoncer des plans d'action.

Inde : Plan de gestion intégrée des ressources, district de Tumkur, État du Karnataka

Des outils et des méthodes d'évaluation de la durabilité ont été conçus et mis à l'essai en Inde par des membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et d'une importante organisation non gouvernementale (ONG) indienne, *Development Alternatives* (DA). DA cherche à créer des modes de subsistance durables par le biais de la conception et la diffusion de technologies appropriées, de stratégies de gestion de l'environnement et de systèmes institutionnels. L'organisation fait des interventions ciblées à tous les niveaux et participe notamment à l'élaboration de politiques nationales et internationales, au développement de méthodes et de techniques et à la mise en oeuvre de projets sur le terrain.

Depuis mai 1995, des méthodes d'évaluation ont été conçues et mises à l'essai dans le district de Tumkur de l'État du Karnataka en Inde. Un certain nombre d'outils issus des projets réalisés au Zimbabwe et en Colombie ont également été mis à l'essai sur le terrain. Les méthodes mises au point par l'équipe indienne comprennent l'analyse et la planification de systèmes ainsi que la négociation stratégique en vue de l'action communautaire. Un large éventail de moyens d'évaluation participative de projets ruraux, de méthodes de cartographie et d'autres outils comme l'oeuf de la durabilité (figure 1), le baromètre de la durabilité (figure 4) et la pyramide de l'action (figure 3) ont aussi été mis à l'essai dans le cadre du projet.

L'expérience du district de Tumkur montre qu'il est difficile de prôner la durabilité dans un système dominé par la gestion au coup par coup. La nécessité de disposer de bons indicateurs ne prend tout son sens que si les intervenants ont une vision commune de la qualité de la vie — qualité à laquelle ils aspirent ou qu'ils savent avoir perdue, quand ce n'est pas les deux. Ce travail doit absolument être précédé de longs efforts de réflexion et de dialogue si l'on veut que les besoins réels de la population soient formulés puis classés par ordre de priorité. Une vision partagée des priorités peut aider à faire accepter et utiliser les indicateurs en ce qu'elle établit un lien entre les indicateurs et les grandes préoccupations de la population. Elle contribue aussi à cimenter l'association entre les agents du changement et ceux qu'ils servent : ensemble, ils peuvent s'attacher en priorité aux problèmes dans lesquels tous voient des possibilités d'action commune.

Eric Dudley
Map Maker Ltd.
The Mull of Kintyre
Écosse PA28 6SQ

Tél. : 44 7000 710 140
Fax : 44 7000 710 141
C. élec. : eric@mapmaker.com

Tony Hodge
767 Matheson Street
Victoria, Colombie-Britannique
Canada V8V 2G2

Tél. : 1 250 384 8080
Fax : 1 250 384 8228
C. élec. : thodge@islandnet.com

Alejandro Imbach
Apdo. 916
2100 Guadalupe, San José
Costa Rica

Tél. : +506 236 0207
Fax : +506 235 0659
C. élec. : alejimb@sol.racsa.co.cr

Diana Lee-Smith
Mazingira Institute
PO Box 14550
Nairobi
Kenya
Tél. : +254 2 443 219
ou 444 407 ou 443 831
Fax : +254 2 444 643
C. élec. : mazingira@elci.gn.apc.org

Adil Najam
20 Sumner St., 104N
Malden, Massachusetts 02148
États-Unis

Tél. : 1 617 397 9331
Fax : 1 617 ~~253 7140~~ 353 9290
C. élec. : anajam@mit.edu
bu.